

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

IMPACTO FINANCIERO POR LA IMPLEMENTACIÓN DE
ESTRATEGIAS GERENCIALES EN TALLERES DE ARTE EN LA
CIUDAD DE QUITO

CASO: “CATTI TIENDA Y TALLER DE ARTE”

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

ANA VICTORIA ESTÉVEZ ALBUJA

DIRECTORA: DRA. ALEXANDRA RAMIREZ

QUITO, MARZO 2014

DIRECTORA

Dra. Alexandra Ramírez

INFORMANTES

Eco. Halina Lyko

Mgtr. Mariano Merchán

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo con todo mi amor a quien ha sido mi guía desde que nací, quien me inspira a ser mejor cada día, la persona que más admiro y quiero.

Mi hermana, Alejandra.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. SITUACIÓN ACTUAL, 2

- 1.1. SITUACIÓN GLOBAL DEL SECTOR ARTÍSTICO-ARTESANAL, 2
- 1.2. SITUACIÓN DEL SECTOR ARTÍSTICO - ARTESANAL EN LATINOAMÉRICA, 5
- 1.3. SITUACIÓN DEL SECTOR ARTÍSTICO-ARTESANAL EN ECUADOR, 6
 - 1.3.1. Enfoque teórico, 10
 - 1.3.2. Realidad del sector, 13
 - 1.3.3. Perspectiva del sector, 17
 - 1.3.4. Marco legal y normativo, 18
- 1.4. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO, 23

2. ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO, 25

- 2.1. ESTADOS FINANCIEROS, 25
 - 2.1.1. Estado de situación financiera, 26
 - 2.1.2. Estado de resultados integral, 29
 - 2.1.3. Flujo de fondos, 31
 - 2.1.4. Indicadores financieros, 33
- 2.2. CAPITAL DE TRABAJO Y NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS, 40
 - 2.2.1. Capital de trabajo, 40
 - 2.2.2. Necesidades operativas de fondos, 42
- 2.3. DIAGNÓSTICO DEL NEGOCIO, 43

3. LA IMPLEMENTACIÓN, 46

- 3.1. PARÁMETROS GENERALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN, 46
 - 3.1.1. Objetivos de la implementación, 46
 - 3.1.1.1. Objetivo general, 46
 - 3.1.1.2. Objetivos específicos, 46
 - 3.1.2. Claves para la implementación, 47
 - 3.1.2.1. Compromiso de la propietaria, 47
 - 3.1.2.1. Conocimiento de los cambios a realizar, 48
 - 3.1.2.1. Roles y Responsabilidades, 48

3.2. ESTRATEGIAS GERENCIALES A SER IMPLEMENTADAS, 49

- 3.2.1 Benchmarking, 49
 - 3.2.1.1.Introducción al benchmarking, 49
 - 3.2.1.2.¿Cuándo aplicar el benchmarking?, 50
 - 3.2.1.3.¿Qué cambios supone el benchmarking?, 51
 - 3.2.1.4.Beneficios del benchmarking, 52
 - 3.2.1.5.Aplicación del benchmarking en “Catta Tienda y Taller de Arte”,53
- 3.2.2. Outsourcing, 55
 - 3.2.2.1.Introducción al outsourcing, 55
 - 3.2.2.2.¿Cuándo aplicar el outsourcing?, 56
 - 3.2.2.3.¿Qué cambios supone el outsourcing?, 57
 - 3.2.2.4.Beneficios del outsourcing, 58
 - 3.2.2.5.Aplicación del outsourcing en “Catta Tienda y Taller de Arte”,59
- 3.2.3. Alianzas estratégicas, 60
 - 3.2.3.1.Introducción a las alianzas estratégicas, 60
 - 3.2.3.2.¿Cuándo aplicar las alianzas estratégicas?, 61
 - 3.2.3.3.¿Qué cambios suponen las alianzas estratégicas?, 62
 - 3.2.3.4.Beneficios de las alianzas estratégicas, 62
 - 3.2.3.5.Aplicación de alianzas estratégicas en “Catta Tienda y Taller de Arte”, 63
- 3.2.4. Gerencia estratégica, 65
 - 3.2.4.1.Introducción a la gerencia estratégica, 65
 - 3.2.4.2.¿Cuándo se aplica la gerencia estratégica?, 66
 - 3.2.4.3.¿Qué cambios supone la gerencia estratégica?, 67
 - 3.2.4.4.Beneficios de la gerencia estratégica, 68
 - 3.2.4.5.Aplicación de la gerencia estratégica en “Catta Tienda y Taller de Arte”, 70
 - 3.2.4.5.1. Visión, 70
 - 3.2.4.5.2. Misión, 71
 - 3.2.4.5.3. Valores, 72
 - 3.2.4.5.4. Objetivos, 73
 - 3.2.4.5.5. F.O.D.A., 74
 - 3.2.4.5.6. Organigrama, 80
 - 3.2.4.5.7. Descripción de puestos, 80
 - 3.2.4.5.8. Políticas, 82

4. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS, 86

4.1. ESTRATEGIAS FINANCIERAS, 86

- 4.1.1. Introducción a las estrategias financieras, 86
- 4.1.2. Estrategias financieras a largo plazo, 88
- 4.1.3. Estrategias financieras a corto plazo, 93
- 4.1.4. Requisitos para una estrategia financiera exitosa, 98

4.2. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA “CATTI TIENDA Y TALLER DE ARTE”, 98

5. ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN, 103

5.1. ESTADOS FINANCIEROS, 103

5.1.1. Estado de situación financiera, 103

5.1.2. Estado de resultados integral, 105

5.1.3. Flujo de fondos, 107

5.2. CAPITAL DE TRABAJO Y NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS, 108

5.3. INDICADORES FINANCIEROS, 109

5.4. VALOR ACTUAL NETO (VAN), 115

5.5. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR), 117

5.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 118

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 120

6.1 CONCLUSIONES, 120

6.2 RECOMENDACIONES, 123

BIBLIOGRAFÍA, 125

ANEXO # 1: TABLA DE ACTIVOS FIJOS (2011-2013), 130

ANEXO # 2: TABLA DE ACTIVOS FIJOS (2014-2018), 131

ANEXO # 3: TABLA DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO 2011, 132

ANEXO # 4: TABLA DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO 2014, 133

ANEXO # 5: FOTOGRAFÍAS DE “CATTÁ TIENDA Y TALLER DE ARTE”, 134

RESUMEN EJECUTIVO

“Catta Tienda y Taller de Arte” es una iniciativa creativa que abrió sus puertas en 2010 en la ciudad de Quito, Ecuador. Tiene como objetivo brindar productos artísticos-artesanales únicos y originales a sus visitantes y al mismo tiempo posicionarse como un rincón que reúna a talentosos artesanos y artistas y les brinde un lugar confiable en el que exponer, presentar y vender su arte y artesanía con el fin de preservar la tradición ecuatoriana.

En estos 4 años de trayectoria la tienda ha pasado por momentos difíciles ya que a pesar del duro trabajo de su propietaria, Catalina Albuja, sus finanzas no han logrado despegar de la forma esperada como para consolidarse en una marca referente en el mercado.

Lo que se realiza en este trabajo es la presentación del panorama financiero y administrativo histórico de la empresa y se hace recomendaciones sobre estrategias gerenciales y financieras a utilizar para que ayuden a una mejor organización y sistematización de procesos y finalmente se presenta una proyección de los próximos cinco años para visualizar el impacto financiero esperado después de la implementación de dichas estrategias.

INTRODUCCIÓN

El arte en el mundo es casi tan antiguo como su propia existencia, desde los inicios mismos de la humanidad el hombre ha sentido la necesidad de expresarse de diversas maneras, nace ahí el amor a lo bello y la creación de las artes, es por esto que abre sus puertas “Catta Tienda y Taller de Arte” cuyo fin es la comercialización de objetos artísticos utilitarios, que lleven a la producción artística artesanal nacional a una dimensión nunca antes vista.

“Catta Tienda y Taller de Arte” es una idea de negocio que nace a partir de la visión de su propietaria Catalina Albuja, diseñadora de interiores y apasionada por el arte, la cual después de varios años de construcción de una idea innovadora y refrescante llega, en enero de 2010, a plasmar sus ideas en una cálida tienda que combina el arte de reconocidos artistas y sus obras, con la posibilidad de ser propietarios de réplicas de estas obras por costos asequibles y en presentaciones inimaginables, además de fomentar la creación de productos de calidad que resalten el folklore y la identidad del país.

.

1. SITUACIÓN ACTUAL

1.1.SITUACIÓN GLOBAL DEL SECTOR ARTÍSTICO

En la actualidad, el arte se ha convertido en un objeto con valor económico hasta el punto en que algunos artistas realizan obras con criterio comercial y algunos coleccionistas se gastan sumas muy elevadas de dinero en comprar obras como inversión de sus capitales sabiendo que las obras de arte tienen un valor que generalmente va al alza. La compra de estos objetos de arte cumple, por tanto, la ley de la oferta y la demanda, por lo que se le denomina: mercado del arte.¹

Hasta los años 50, Francia fue líder mundial en el mercado del arte, pero ese liderazgo desapareció hace cuarenta años. Desde entonces, Londres y sobre todo Nueva York ocuparon el lugar de París, adoptando una estrategia más ofensiva y adaptándose a la nueva economía de este sector.²

Sin embargo, los críticos más conservadores consideran al mercado del arte como dañino para el desarrollo libre de la creatividad artística. A nivel mundial, quienes mueven el mercado del arte son agentes tales como el coleccionista privado, el

¹ Cfr. HAYMANN, Dalia. “*Introducción al mercado del arte*”. www.arteymercado.com/intromercarte.html

² *Ibíd*em, p. 2

artdealer, los marchantes, galerías, museos, además de los propios artistas, casas de remates y casas de subastas, donde reina la competitividad y la especulación.³

Actualmente, tres grandes compañías lideran el mercado del arte. Estas sociedades comerciales de subastas son de origen anglosajón y son Sotheby's, Christie's y Phillips, quienes acaparan casi el 95% del volumen de negocios de las ventas internacionales.⁴

En relación a los objetos artísticos que se venden mundialmente, Francia se relaciona mayormente con muebles, libros, objetos de arte decorativo y artes primitivas. Las joyas sometidas a un impuesto menos elevado en Suiza, ha situado a este país como líder de dicha área. Por otro lado, Nueva York es la ciudad favorita de los coleccionistas de arte contemporáneo. En cuanto al arte latinoamericano, se ha transformado en el área líder de países iberoamericanos.⁵

Sobre la artesanía

Históricamente los principales importadores mundiales de artesanías han sido Estados Unidos y los países de Europa, pero actualmente existe una oportunidad en otras regiones como lo son Países de Medio Oriente, Australia y Países de Asia. La tendencia actual de consumo es buscar productos que sean útiles, valorando el diseño y la creatividad del artesano, así como los materiales utilizados. La mayoría de los artículos son utilizados como adornos en los hogares y en lugares de recreación, hoteles, entre otros.

³ Ibídem, p. 2

⁴ Ibídem, p. 2

⁵ Ibídem, p. 2

La historia de los productos así como las técnicas tradicionales utilizadas para su elaboración son altamente valoradas. Otros aspectos importantes son la innovación y la exclusividad de los productos.⁶

Comúnmente no se presentan restricciones a las artesanías pero existen ciertas regulaciones sobre la seguridad del consumidor y ciertos requisitos que resguardan la salud o cuidado del medio ambiente debido a que, en su mayoría, los productos de este sector están constituidos por materias primas extraídas directamente de la naturaleza, se hace preciso identificar sus componentes, a fin de buscar correctamente en el caso de que existan restricciones y regulaciones específicas con respecto a sus componentes.⁷

También es posible hallar en el mercado de destino, la exigencia de métodos de producción en los que no se utilice trabajo infantil o que los materiales que se utilizan no deterioren el medio ambiente.

El correcto cumplimiento de las exigencias establecidas asegura pocas sorpresas en el negocio y un claro reconocimiento del lugar donde se va a invertir y las consideraciones que se deben tener en el mismo.⁸

⁶ Cfr. INSTITUTO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES – PROECUADOR. *Análisis del sector artesanías* www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2013_ARTESANIAS.pdf

⁷ *Ibíd.*, p. 4

⁸ MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, TRABAJO Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES ARGENTINA. *Estudios específicos para actuales y potenciales exportadores de artesanías de cuero y madera, dulces regionales y frutas finas*. www.corrientesexporta.gov.ar/manager/uploads/files/71.pdf

1.2. SITUACIÓN DEL SECTOR ARTÍSTICO - ARTESANAL EN LATINOAMÉRICA

La artesanía Latinoamericana toma sus raíces de tradiciones antiguas, que son renovadas por cada generación, y permanece en el umbral de las industrias culturales. Los artesanos no sólo conservan el patrimonio cultural sino que también lo enriquecen y adaptan a las necesidades de la sociedad contemporánea.⁹

Lo más importante de las artesanías producidas en Latinoamérica son cueros, tejidos, productos de madera y alfarería, se exportan principalmente hacia mercados de la Unión Europea. Sin embargo también se exportan productos artesanales de madera y cestería a Asia.¹⁰

Sobre las tendencias en estas artesanías se destaca las preferencias de los consumidores por la creatividad de los artesanos para introducir nuevos diseños, utilizando los elementos tradicionales de la cultura.¹¹

Las numerosas y ricas comunidades artesanales de América Latina se han convertido en una atracción perfecta para el turismo de la región. Y para su éxito es importante apoyar y trabajar intensamente junto a los artesanos y ayudarles a

⁹ Cfr. “*Artesanías en América*”. www.actiweb.es/etiopia/tipos_de_artesania.html

¹⁰ Cfr. PROGRAMA IBEROAMERICANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO *del Arte del Sector Artesanal en América Latina*”. www.ritfa.net/artesanos/templates/ritfa/Libros/No_5_Libro_digital_Estado_del_Arte_del_Sector_Artesanal_Latinoamer.pdf. Op. Cit. p. 5

¹¹ *Ibíd.*, p. 5

encontrar las maneras y caminos más idóneos para que puedan seguir desarrollando sus modos de producción.¹²

El turismo es considerado como un dinamizador de las ventas de artesanía, ya que los turistas son consumidores externos dentro del país. La artesanía representa una de las industrias culturales que más desarrollo ha tenido en las últimas décadas, y es un atractivo de la oferta cultural, además que da un valor agregado a la oferta del país para los turistas, ya que permite a los visitantes llevarse consigo un artículo de la cultura que acaban de conocer. La artesanía se convierte de esta manera en una estrategia para mover corrientes turísticas y llevar a los mercados internacionales artículos de arte popular, accediendo a una demanda de nuevos consumidores, con alto poder adquisitivo que se renueva constantemente.¹³

1.3.SITUACIÓN DEL SECTOR ARTÍSTICO-ARTESANAL EN ECUADOR

Ecuador es país de gente cálida, hermosos paisajes y deliciosa gastronomía, su diversidad cultural ha permitido que en cada una de las cuatro regiones: costa, sierra, insular y oriente tenga una identidad propia y consolidada. El legado

¹² Cfr. “*Artesanías en América*”. www.actiweb.es/etiopia/tipos_de_artesania.html

¹³ Cfr. PROGRAMA IBEROAMERICANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO CYTED “*Estado del Arte del Sector Artesanal en América Latina*” www.ritfa.net/artesanos/templates/ritfa/Libros/No_5_Libro_digital_Estado_del_Arte_del_Sector_Artesanal_Latinoamer.pdf. Op. Cit. p. 5

histórico y las tradiciones que se han desarrollado con el tiempo han permitido la creación de exquisitas artesanías, producto de la herencia ancestral.¹⁴

El sector artesanal en el Ecuador se muestra como parte del modelo de desarrollo que viene implementando la administración actual, en donde se reconoce al sector artístico como un segmento productivo y de servicios que mantienen el carácter cultural y la identidad nacional ecuatoriana.¹⁵

En los mercados internacionales la artesanía ecuatoriana tiene una demanda importante, son muy apreciados los tejidos, que utilizan técnicas ancestrales, heredadas de las culturas nativas, por lo que existe gran promoción del sector artesanal con el turismo, para lo que se han creado varios puntos de distribución para promover estos artículos, como por ejemplo en los aeropuertos y en las ferias de productos artesanales que se realiza en las diferentes ciudades, donde se reúnen los productores de varias ciudades del país. Por ejemplo en Manta, su feria se programa para que coincidan con la llegada de los viajes turísticos de cruceros internacionales al puerto.¹⁶

Al igual que los demás sectores productivos, el artesanal es de enorme importancia para la vida económica de los países por los impactos que genera, de manera especial, en la generación de empleo, flujo de dinero, vigencia de aspectos

¹⁴ Cfr. ECUADORIAN HANDS “*Ecuador, país de artesanías*” www.ecuadorianhands.com/blog-es/2013/07/ecuador-pais-de-artesantias/

¹⁵ Cfr. PROGRAMA IBEROAMERICANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO CYTED “*Estado del Arte del Sector Artesanal en América Latina*”. www.ritfa.net/artesanos/templates/ritfa/Libros/No_5_Libro_digital_Estado_del_Arte_del_Sector_Artesanal_Latinoamer.pdf. Op. Cit. p. 5

¹⁶ Ibídem, p. 7

tradicionales de cada pueblo, aprovechamiento de materias primas e insumos autóctonos, entre otros.¹⁷

Las artesanías ecuatorianas se caracterizan por su tradición y la representación del entorno geográfico en el cual se desarrollan. Los principales productos del sector son:

- Cerámica: adornos, esculturas diversas, juguetes, instrumentos musicales, murales y máscaras.
- Paja toquilla: sombreros, cascos, bolsos, carteras, cestos y accesorios.
- Joyería: oro y plata fusionada con concha spondylus, nácar, bambú y otros.
- Tagua y afines: adornos, juguetes, botones y bisutería.
- Artículos de cuero: carteras, billeteras, monederos y bisutería.
- Artículos de madera: esculturas, objetos de decoración en balsa, caña guadua y pambil.¹⁸

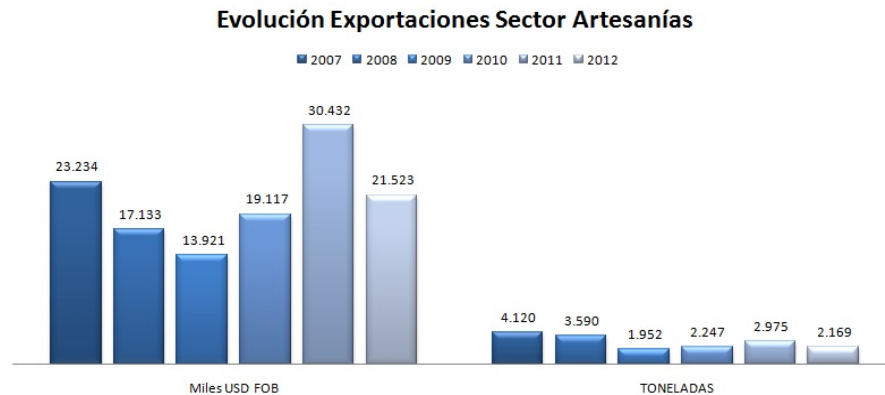
Información estadística del sector

Los productos más vendidos y exportados son: sombreros de paja toquilla y productos fabricados con cuero y tagua. Los principales compradores son: Italia, Estados Unidos y Hong Kong.¹⁹

¹⁷ Ibídem, p.7

¹⁸ Ibídem, p. 7

¹⁹ Cfr. INSTITUTO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES – PROECUADOR. *Análisis del sector artesanías* www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2013_ARTESANIAS.pdf. Op. Cit. p. 4

Gráfico 1: Evolución de exportaciones de artesanía.

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Gráfico 2: Principales destinos de exportaciones de artesanía.

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

1.3.1. Enfoque teórico

Se considera que uno de los principales conceptos relacionado al sector artesanal es el de la artesanía, cuya palabra se deriva de la palabra latina “artisans” que significa arte con las manos. En términos conceptuales artesanía comprende, básicamente, obras realizadas manualmente y con poca o nula intervención de maquinaria, habitualmente de objetos decorativos o de uso común. El término artesanía se refiere al trabajo realizado de forma manual por una persona en el que cada pieza es distinta a las demás, diferenciándolo del trabajo en serie o industrial.²⁰

La artesanía puede tener un fin estético por ejemplo, un cuadro decorativo, ritual una máscara o funcional una vasija para poner agua y su elaboración combina el diseño con el arte.²¹

También se ha considerado a la artesanía como una actividad de transformación y producción de bienes que se realizan a través de las especialidades que se llevan a cabo con predominio de trabajo físico complementado, generalmente, con

²⁰ Cfr. PROGRAMA IBEROAMERICANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO CYTED “*Estado del Arte del Sector Artesanal en América Latina*”.

www.ritfa.net/artesanos/templates/ritfa/Libros/No_5_Libro_digital_Estado_del_Arte_del_Sector_Artesanal_Latinoamer.pdf. Op. Cit. p. 5

²¹ “*Definición de artesanías*” <http://definicion.de/artesania/>

herramientas y máquinas simples. Las artesanías en Ecuador se pueden clasificar en tres grandes grupos: la artesanía indígena, tradicional y contemporánea.²²

La artesanía indígena es la producción de bienes útiles, rituales y estéticos, condicionada directamente por el medio ambiente físico y social, que constituye la expresión material de la cultura de la comunidad.²³

La artesanía tradicional consiste en la producción de objetos mediante tecnologías resultantes de la fusión de expresiones culturales. El artesano tradicional domina la totalidad del proceso productivo, que es transmitido, de generación en generación, como expresión fundamental de su cultura.²⁴

La artesanía contemporánea es la producción de objetos útiles y estéticos a partir de una nueva valoración de los oficios. Culturalmente, estas artesanías tienen una característica de transición hacia la tecnología moderna o hacia la aplicación de principios estéticos de tendencia universal o académica.²⁵

Los artesanos se caracterizan por usar materiales típicos de su zona de origen para fabricar sus productos, cada uno con materiales diferentes y que identifican el entorno de donde proviene, por ejemplo con el uso de materiales como: quinua, conchas, huiros, cuarzo, madera, entre otros.²⁶

²²Cfr. PROGRAMA IBEROAMERICANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO CYTED “*Estado del Arte del Sector Artesanal en América Latina*”. www.ritfa.net/artesanos/templates/ritfa/Libros/No_5_Libro_digital_Estado_del_Arte_del_Sector_Artesanal_Latinoamer.pdf. Op. Cit. p. 5

²³ Ibídem, p. 10

²⁴ Ibídem, p. 10

²⁵ Ibídem, p. 10

²⁶ Ibídem, p. 10

La Ley de Defensa del Artesano del Ecuador define al artesano como “el trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio del Trabajo, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al 25% del capital fijado para la pequeña industria”. Además, define a la actividad artesanal como “la practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas”.

La Ley de Fomento de la Pequeña Industria del Ecuador, indica que “se considerará artesanía a la labor fundamentalmente manual, realizada con o sin el auxilio de máquinas, destinada a la producción”.

Al realizar el trabajo de forma manual los artesanos culminan los procesos de elaboración teniendo como resultado los productos artesanales, que al ser conceptualizados se los define como aquellos productos que son producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con ayuda de herramientas manuales, o incluso, de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente fundamental del artículo acabado.²⁷

²⁷ Cfr. PROGRAMA IBEROAMERICANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO CYTED “*Estado del Arte del Sector Artesanal en América Latina*”. www.ritfa.net/artesanos/templates/ritfa/Libros/No_5_Libro_digital_Estado_del_Arte_del_Sector_Artesanal_Latinoamer.pdf. Op. Cit. p. 5

Para el caso del Ecuador la calificación artesanal, es la certificación que concede la Junta Nacional de Defensa del Artesano a los maestros de taller o artesanos autónomos; dicha certificación tiene que ser renovada periódicamente, ya que la no renovación de ésta tiene como consecuencia que los artesanos se desamparen de la Ley de Defensa del Artesano y por lo tanto del goce de sus beneficios.²⁸

1.3.2. Realidad del sector

Ecuador es un país que, históricamente, ha tenido predominio de las actividades relacionadas al sector primario de la economía muy a pesar que desde los años 50 hasta los años 80 se implementó el modelo desarrollista cuyo eje central era el desarrollo de un sector industrial para sustituir importaciones; situación que continuó en las décadas siguientes con la aplicación de políticas derivadas del modelo neoliberal, que tampoco logró el objetivo del desarrollo industrial.²⁹

Con el Gobierno del Presidente Rafael Correa el estímulo hacia el desarrollo industrial se concentra, una vez más, en el criterio de dejar la estructura productiva generadora de bienes primarios, para buscar un esquema de sustitución de importaciones para lo cual se ha creado el Código de la Producción.³⁰

²⁸ Cfr. PROGRAMA IBEROAMERICANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO CYTED “*Estado del Arte del Sector Artesanal en América Latina*”. www.rifita.net/artesanos/templates/rifita/Libros/No_5_Libro_digital_Estado_del_Arte_del_Sector_Artesanal_Latinoamer.pdf. Op. Cit. p. 5

²⁹ Ibídem, p. 12

³⁰ Ibídem, p. 12

Según datos del Banco Central del Ecuador, el sector industrial en el año 1995 representaba el 14% del Producto Interno Bruto con un total de producción de 2.828 millones de dólares. Para el año 2010 la participación de la industria en la composición del PIB se reduce al 9% muy a pesar que en términos nominales su nivel de producción subió a los 5.137 millones de dólares.

Dentro del contexto de la estructura productiva del Ecuador existen otros sectores que aportan a la dinámica de la producción, tal es el caso del sector artesanal, que está enmarcado dentro del sector secundario de la economía y además constituye un segmento productivo y de servicios que mantienen el carácter cultural y la identidad nacional ecuatoriana, razón por la que su manifestación se encuentra en una larga lista de actividades en diversos sectores de la economía.³¹

La actividad artesanal forma parte de las redes sociales, económicas y culturales del medio rural, de las zonas populares de las ciudades y desde luego de las etnias originarias del país.³²

Un estudio realizado por el Colegio de Profesionales de Mercadotecnia del Ecuador en abril del 2011, realizado en convenio con la Cámara Artesanal de Pichincha, cuyos resultados se exponen a continuación, indica que:

³¹ Ibídem, p. 12

³² Ibídem, p. 12

- El 81.16% de los artesanos tiene unidades económicas familiares de subsistencia, esto es, que su principal interés está centrado en asegurar su existencia y no en desarrollar su unidad económica.
- El 82% de artesanos no tiene marca para sus productos y servicios.
- El 81% de talleres artesanales tienen entre 1 y 5 operarios que generalmente son familiares.
- El 80% de artesanos administra su unidad empíricamente, no maneja costos de producción, registros contables básicos, criterios de eficiencia y eficacia y variables mercadotécnicas.
- El 54% de artesanos desea innovar sus equipos y herramientas; sin embargo no cuentan con capital ni opciones de crédito.
- El 25% de artesanos requiere crédito para mejorar su actividad; sin embargo, su realidad les niega como sujetos de crédito, frente a las políticas del sistema financiero.
- El 77% de artesanos suponen que sus compañeros son su competencia directa, lo cual es una limitante para la asociatividad.
- El 56% de artesanos desea mejorar sus conocimientos mediante capacitación, es decir, está consciente de la necesidad de la actualización.

- El 61% de artesanos desea ser parte de estrategias para facilitar la comercialización, debido a que su propia naturaleza de actividad artesanal le niega la competitividad como individuo.
- El 36% de artesanos labora sin permiso municipal, muchos asumen el carácter de ilegales, otros dejan de emprender por su propia cuenta debido a la exigencia de muchos requisitos.
- Sobre el 90% de artesanos no ha logrado acceder al sistema de compras públicas, debido a que el modelo implementado, pese a la diferenciación de modalidades según montos y rubros, pone a todos a competir con los mismos requisitos y las mismas condiciones, a sabiendas de que los artesanos no tienen la capacidad de medirse con grandes negocios.

Por otro lado, hay que mencionar que el sector artesanal ecuatoriano realiza su producción tanto para el mercado interno ya sea a nivel de ciudades, parroquias, provincias o a nivel nacional. En este sentido existen sitios muy tradicionales donde se elaboran y comercializan productos de artesanía, tal es el caso de Montecristi, Gualaceo, Chimbo, Guaranda, Salcedo, Guano, Atuntaqui, Puyango, Paján, La Pila, Gualaquiza, Chordeleg, entre otros, en muchos de estos lugares incluso se ha establecido mercados de productos artesanales o las llamadas ferias artesanales que se organizan con frecuencia y que dan la oportunidad a los artesanos de vender sus productos de una manera más directa.³³

³³ Ibídem, p. 12

1.3.3. Perspectivas del sector

Históricamente, el sector artesanal ha carecido de políticas públicas que den resultados positivos y ayuden a su desarrollo.³⁴

Un hecho importante es que el actual Régimen tiene dentro de su modelo económico una cierta prioridad al desarrollo de las actividades relacionadas con el sector de la micro y pequeña empresa en su conjunto donde indudablemente hay un espacio para la rama artesanal, para lo que se han creado determinadas vías de apoyo. Una de estas vías es la creación de líneas de crédito a través de la banca pública como por ejemplo el 555 que constituye un préstamo de 5 mil dólares a 5 años plazo y con el 5% de interés y que se otorga a través del Banco Nacional de Fomento. Otra forma de incentivo es que a las madres de familia que reciben el Bono de Desarrollo Humano se les otorga un crédito de 800 dólares con la finalidad de que estas puedan emprender un pequeño negocio.³⁵

Por otro lado, el tema de las micro finanzas está muy bien desarrollado en el país y cubre segmentos con difícil acceso al crédito formal. En este caso existen instituciones como: el Banco Solidario, Unibanco, Banco del Pacífico, Banco del Pichincha (Programa Credife), que otorgan préstamos que van desde los 1.000 dólares. Por otra parte existe también el desarrollo de los llamados bancos

³⁴ Ibídem, p. 12

³⁵ Ibídem, p. 12

comunales o cooperativas que brindan crédito a los socios en montos más pequeños que van desde los 100 dólares.³⁶

En este sector los programas de capacitación se dan a nivel de los centros artesanales y bancos comunales; también existen algunas fundaciones con financiamiento externo que se dedican a dar cursos y seminarios, pero no existe ni se prevé que exista un programa nacional de capacitación desde el sector público, mucho menos desde el sector privado.³⁷

1.3.4. Marco legal y normativo

El marco legal está constituido por todas las leyes que se han aprobado a través del mecanismo legislativo, en el caso del Ecuador, antes del 2008, el órgano competente había sido el Congreso Nacional y tras la promulgación de la actual Constitución pasó a ser la Asamblea Nacional.³⁸

Existe una jerarquía normativa en el Ecuador siendo la Constitución la norma suprema, seguido por las leyes orgánicas, leyes ordinarias y demás normas.

El marco Legal que ampara al sector artesanal se encuentra dentro del esquema de leyes ordinarias. Históricamente han existido dos Leyes que norman el desarrollo del sector Artesanal en el Ecuador que son: La Ley de Defensa del Artesano y la

³⁶ *Ibíd*em, p. 12

³⁷ *Ibíd*em, p. 12

³⁸ *Ibíd*em, p. 12

Ley de Fomento Artesanal. Se han realizado una serie de intentos por tratar de cambiar y/o unificar en un solo marco legal la actividad artesanal pero hasta ahora los resultados no han sido muy halagadores.³⁹

Por un lado está la Ley de Defensa del Artesano, mediante Registro Oficial No. 71. El impulsor de esta Ley fue el doctor Baquero de la Calle, Diputado por Pichincha (1952). Esta Ley tiene como objetivo la defensa y amparo de los artesanos, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes. Dentro de la estructura de la Ley se presenta algunas definiciones elementales sobre el sector artesanal; de igual forma en su Artículo 4 se crea la Junta Nacional de Defensa el Artesano con sus respectivas facultades y responsabilidades; también presenta las condiciones en las que deben actuar en obligaciones y derechos los artesanos y los trabajadores artesanales. En el Artículo 18, por ejemplo, se declara la obligatoriedad de la afiliación del trabajador artesano al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). En el Artículo 23 se declara al 5 de noviembre de cada año como el Día del Artesano Ecuatoriano.⁴⁰

Esta Ley en su Artículo 7, Literal g). Faculta también a la Junta de Nacional de Defensa del Artesano (JNDA) la formación profesional y expedición de títulos de maestros artesanos en distintos niveles y modalidades, con la aprobación de los ministerios de Educación y Relaciones Laborales, así como a crear establecimientos de enseñanza artesanal. Otro aspecto importante de la Ley es que, en su Artículo 17, favorece a los artesanos con exoneraciones fiscales tributarias,

³⁹ Ibídem, p. 12

⁴⁰ Ibídem, p. 12

entre las que se encuentran: exoneración de impuestos a la renta del capital, a los capitales en giro, al impuesto al valor agregado (IVA), a la importación de maquinaria, insumos, herramientas y al impuesto de exportaciones de artesanías.⁴¹

Por otro lado, en el Registro Oficial No. 446 se inscribe la Ley de Fomento Artesanal, esta ley señala que para gozar de sus beneficios serán considerados como una sola unidad los artesanos individuales, las asociaciones, cooperativas, gremios y uniones de artesanos que tuvieren talleres independientes del establecimiento o almacén en el que se expenden sus productos.

Por otra parte la Ley no contempla aspectos relacionados a la formación y titulación, a la calificación artesanal, ni al carnet artesanal profesional como lo hace la Ley de Defensa del Artesano.⁴²

En cuanto a la Seguridad Social el Artículo 22 de la Ley de Fomento Artesanal indica que: “la protección del seguro social artesanal se extenderá a los trabajadores que constituyen el grupo familiar, inclusive el cónyuge del artesano dentro del taller o autónomo siempre y cuando contribuyan con su trabajo para el funcionamiento de su taller o mantenimiento de la actividad artesanal, gestión que será calificada previamente por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”.

Respecto a las exoneraciones fiscales tributarias esta Ley contempla la exoneración total de los impuestos a la importación de maquinaria, equipos, herramientas,

⁴¹ Ibídem, p. 12

⁴² Ibídem, p. 12

materia primas, envases, materiales de embalaje; exoneración total de los impuestos que graven la exportación de artículos de artesanía; exoneración de los demás impuestos considerados en la Constitución; exoneración de los impuestos y derechos de la patente municipal; exoneración total de los impuestos a los capitales en giro; exoneración total de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales, a la transferencia de dominio de inmuebles para fines de instalación, funcionamiento, ampliación o mejoramiento de los talleres, centros y almacenes artesanales; exoneración de los impuestos que graven las transacciones mercantiles y la prestación de servicios; concesión de abono tributario del 15% sobre las exportaciones de artesanías. Frente a esta lista de exoneraciones el consultor José Franco señala que “en la práctica, la mayoría sino todos los incentivos y exenciones mencionados anteriormente han sido derogados por leyes posteriores o han sido inaplicables. Los artesanos amparados por esta ley, únicamente gozan de dos incentivos tributarios: exoneración del pago de la patente municipal y la exoneración del IVA sobre los servicios prestados personalmente por los artesanos”.⁴³

Otros aspectos que la Ley señala es la creación del Fondo Nacional de Inversiones Artesanales (FONADIA), que será administrado por el Banco Nacional de Fomento (BNF); así mismo mediante apoyo estatal se define la prohibición de importaciones de artículos similares y preferencia de compra de la producción.

Como se puede apreciar el sector artesanal en el Ecuador está regido por dos leyes principales. A lo largo de las últimas décadas se ha intentado por parte de este

⁴³ Ibídem, p. 12

gremio cambiar este marco legal y lograr que sea una sola Ley la que determine el funcionamiento de esta importante actividad.⁴⁴

En un estudio de la Cámara Artesanal de Pichincha denominado “La competitividad del Sector Artesanal” respecto al marco legal se concluye que “la existencia de las dos leyes y sus institucionalidades conformadas por funcionarios de libre remoción en sus correspondientes instituciones, han restado capacidad para liderar procesos de desarrollo del sector artesanal; al contrario, han dividido a los artesanos.

Los beneficios contemplados en las dos leyes han sido desmantelados por la expedición y/o modificación de otras leyes. Las leyes en mención han sido concebidas en realidades de la década del 50 y 60 del siglo anterior, por lo que incluidas sus reformas, han caído en la obsolescencia.⁴⁵

Es importante anotar también que cada una de las Leyes cuenta con su respectivo Reglamento.⁴⁶ Otros elementos legales con que cuentan el sector artesanal son una serie de Reglamentos entre los que se encuentran:

- Reglamento del Directorio de la Junta de Defensa del Artesano.
- Reglamento de aprobación de registros de las organizaciones artesanales.
- Reglamento Orgánico funcional de la Junta de Defensa del Artesano.
- Reglamento de Gestión y Autogestión Financiera de la Junta de Defensa del Artesano.⁴⁷

⁴⁴ Ibídem, p. 12

⁴⁵ Ibídem, p. 12

⁴⁶ Ibídem, p. 12

1.4. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

“Catta Tienda y Taller de Arte” es una iniciativa creativa cuyo producto principal es la artesanía combinada con el arte que resalta la identidad ecuatoriana y la tradición ancestral.

El alto nivel de competitividad que en la actualidad rige al mundo empresarial, requiere que cada empresa tenga una comprensión exacta de sus objetivos y herramientas de gestión que le permitan medir, controlar y mejorar, sin embargo, “Catta Tienda y Taller de Arte” por haberse iniciado como una idea pequeña y familiar, nunca contó con una estructura empresarial adecuada, no mantiene un control de sus costos y gastos, ni cuenta con un registro de inventarios ni ningún tipo de estado financiero o administrativo. En cuanto al tema tributario se rige a la modalidad R.I.S.E.

Sus principales clientes son mujeres entre 30 y 50 años, de clase media alta, que buscan un objeto o un detalle diferente ya sea, para su propio uso o como regalo para alguna ocasión o una persona especial.

Sus ventas son cíclicas con picos en fechas especiales como Navidad, Día de las Madres, Día de los Enamorados, entre otros. Si bien ha existido un incremento año a año en sus ingresos, estos no son valores suficientes para considerar que la compañía es rentable ya que muchas veces los ingresos no son suficientes para

⁴⁷ Ibídem, p. 12

cubrir los gastos, además, en los tres años analizados, la propietaria del negocio no recibió ningún tipo de remuneración mensual.

El negocio empezó su funcionamiento en el 2010 pero de este año no existe ningún tipo de registro por lo que el análisis comienza en el 2011.

La tienda cerró sus puertas en octubre de 2013 para poder implementar los cambios sugeridos y se hará la reapertura en enero de 2014.

2. ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO

2.1. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros o estados contables se pueden definir como un registro formal de las actividades financieras de una empresa, persona o entidad.

Los accionistas, dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada de la empresa que representan para la toma de decisiones, para esto los estados financieros brindan la información financiera resumida de una empresa que ayuda en dicha toma de decisiones.

La mayoría de los estados financieros son el producto final de la contabilidad y son diseñados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera.⁴⁸

“Catta Tienda y Taller de Arte” no contaba con ningún tipo de registro financiero, por lo que los estados que se presentan a continuación, si bien son históricos, se elaboraron en este estudio con recopilaciones de información y estimaciones de valores de años anteriores.

⁴⁸ *El ABC de la Economía-Estados Financieros* www.elmundo.com.ve/diccionario/estados-financieros.aspx

2.1.1. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera es un estado financiero básico que informa en una fecha determinada la situación financiera de una empresa y está compuesto por el activo, pasivo y patrimonio.

Es importante para los accionistas para saber si los recursos están bien utilizados, para el Estado ya que es una manera de conocer si los impuestos están siendo determinados correctamente, para los acreedores para otorgar con seguridad créditos con los recursos que posee la compañía y para los gerentes ya que permite la toma de decisiones.⁴⁹

A continuación se presentan los estados de situación financiera de “Catta Tienda y Taller de Arte” al 31 de Diciembre del 2011, 31 de Diciembre del 2012 y 31 de Octubre de 2013, esto ya que la tienda cerró sus puertas en octubre con el fin de implementar las estrategias sugeridas.

⁴⁹ GESTIÓN G. *Estado de Situación Financiera* <http://gestion.pe/tendencias/estado-situacion-financiera-2076857>

Estado de Situación Financiera	2011	2012	2013
Efectivo	270.5	437.1	3,546.6
Cuentas por Cobrar	436.0	635.3	715.1
Inventario de Mercadería	7,300.0	8,533.6	12,495.1
Inventario de Suministros	72.0	100.0	120.0
Activo Corriente	8,078.4	9,706.0	16,876.8
Activo Fijo	3,444.0	5,903.0	6,653.0
Depreciación	449.4	1,144.7	1,915.0
Activo Fijo Neto	2,994.6	4,758.3	4,738.0
TOTAL ACTIVOS	11,073.0	14,464.3	21,614.8
Cuentas por pagar comerciales	1,307.0	2,187.2	3,167.9
Pasivos Corrientes	1,307.0	2,187.2	3,167.9
Préstamo Bancario Largo Plazo	2,686.0	-	-
Pasivos no corrientes	2,686.0	-	-
TOTAL PASIVOS	3,993.0	2,187.2	3,167.9
Capital Social	8,270.0	8,270.0	8,270.0
Utilidad/Pérdida Acumulada	-	-1,189.9	4,007.1
Utilidad/Pérdida del Ejercicio	-1,189.9	5,197.0	6,169.7
PATRIMONIO	7,080.1	12,277.1	18,446.8
PASIVO + PATRIMONIO	11,073.0	14,464.3	21,614.8

Fuente: Registros “Catta Tienda y Taller de Arte”

Elaborado por: Ana Estévez

Analizando las cuentas históricas se refleja lo siguiente:

- Efectivo: no existe ninguna política sobre el mantenimiento de efectivo en la compañía, y los excedentes se mantienen en el banco sin inversión financiera.
- Cuentas por cobrar: los créditos que se registran como cuentas por cobrar se dieron de manera informal con la figura de fío sin documentos ni tiempos estimados de cobro.

- Inventario de mercadería: el abastecimiento de mercadería se daba sin planificación. El proceso consistía en comprar todo el inventario posible, lo cual generaba niveles excesivos de inventario en stock.
- Inventario de suministros: este inventario contiene el papel de regalo, tarjetas, fundas, lazos, hilo, entre otros suministros necesarios para complementar la venta de mercadería, no existe un análisis de cuanto se debe comprar o cuánto se utiliza en cada venta.
- Inversión: no existe ningún registro de inversiones financieras.
- Cuentas por pagar comerciales: al ser la mayoría de los proveedores conocidos de la propietaria las cuentas por pagar se mantenían de manera informal y con plazos indeterminados de pago.
- Depreciación: se deprecia de la siguiente manera: muebles y enseres a 10 años, computadora a 3 años la cual se vende a finales del 2013 a un valor de 200 dólares, herramientas a 10 años.
- Préstamo a largo plazo: la compañía mantiene un préstamo a largo plazo con el Banco del Pichincha, contraído en el 2011 por un plazo de dos años y por un valor de 5.000 dólares a una tasa de interés de 15%.

2.1.2. Estado de resultados integral.

El estado de resultado integral es una representación de las transacciones de ingresos y gastos. El éxito o fracaso de las empresas depende de su capacidad de obtener ingresos por encima de los gastos.

Mientras que los ingresos se registran cuando ha surgido un incremento en los beneficios económicos futuros, los gastos se anotan cuando ha surgido una disminución en los beneficios económicos futuros, es decir, una disminución en los activos o un incremento en los pasivos.⁵⁰

A continuación se presenta el estado de resultados integral de “Catta Tienda y Taller de Arte” al 31 de Diciembre del 2011, 31 de Diciembre del 2012 y 31 de Octubre de 2013 y los gastos en los que se incurrió en estos periodos.

⁵⁰ *El Estado de Resultados Integral*, <http://gestion.pe/tendencias/estado-resultado-integral-2077431>

Estado de Resultados Integral	2011	2012	2013
Ventas	11,782.0	23,813.0	24,866.8
Inventario Inicial	-	7,300.0	8,533.6
Compras	11,659.3	11,235.0	14,654.2
Inventario Final	7,300.0	8,533.6	12,495.1
Costo de Ventas	4,359.3	10,001.5	10,692.7
Utilidad Bruta	7,422.6	13,811.5	14,174.0
(-) Gastos Operacionales	7,001.4	7,247.3	7,190.3
(-) Gastos de Venta	872.0	1,000.0	870.0
(=) Utilidad Operacional	-450.8	5,564.2	6,113.7
(-) Gastos Financieros	595.2	223.2	-
(+) Otros ingresos	-	-	200.0
(=) Ut. antes Impuesto	-1,045.9	5,341.0	6,313.7
Participación Trabajadores	-	-	-
Impuesto - R.I.S.E.	144.0	144.0	144.0
UTILIDAD NETA	-1,189.9	5,197.0	6,169.7

Fuente: Registros Catta Tienda y Taller de Arte

Elaborado por: Ana Estévez

Gastos Operacionales	2011	2012	2013
Luz Eléctrica	120.0	120.0	100.0
Agua	60.0	60.0	50.0
Teléfono	132.0	132.0	120.0
Arriendo	6,000.0	6,000.0	5,000.0
Condominio	240.0	240.0	200.0
Depreciación	449.4	695.3	770.3
Seguro Social	-	-	650.0
Datafast	-	-	300.0
Gastos de Ventas			
Transporte	800.0	900.0	750.0
Suministros	72.0	100.0	120.0
Impuestos			
R.I.S.E.*	144.0	144.0	144.0

Fuente: Registros Catta Tienda y Taller de Arte

Elaborado por: Ana Estévez

Es importante considerar que en los años 2011, 2012 y 2013 no existió gasto en sueldos ya que la propietaria era la única empleada y solamente tomaba como ganancia las utilidades anuales.

Se registra además el pago del R.I.S.E o Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano que es un sistema impositivo cuyo objetivo es facilitar y simplificar el pago de impuestos de un determinado sector de contribuyentes. Es de incorporación voluntaria, reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta a través de cuotas mensuales y tiene por objeto mejorar la cultura tributaria en el país.⁵¹

En el caso de “Catta Tienda y Taller de Arte” está ubicada en la categoría de pago a la que le corresponde 12 dólares mensuales como impuesto, los cuales se mantuvieron fijos durante los 3 años evaluados.

2.1.3. Flujo de fondos

El flujo de fondos o flujo de caja consiste en un esquema que presenta sistemáticamente los costos e ingresos registrados año por año o período por período. Estos se obtienen de los estudios técnicos de mercado, administrativo, etc. Por lo tanto, el flujo de fondos puede considerarse como una síntesis de todos los

⁵¹ SERVICIO DE RENTAS INTERNAS ECUADOR, *Régimen Impositivo Simplificado*, www.sri.gob.ec/web/guest/230@public

estudios realizados como parte de la etapa de pre-inversión o como parte de la etapa de ejecución.⁵²

A continuación se presenta el flujo de fondos de “Catta Tienda y Taller de Arte” para los años 2011, 2012 y 2013.

Flujo de Fondos	2011	2012	2013
Ventas *	11,346.0	23,613.7	24,786.9
Otros ingresos	-	-	200.0
Compras Activos	3,444.0	2,459.0	750.0
Concesión Activos Intangibles			
Compras Suministros	72.0	28.0	20.0
Compras Mercadería	10,352.3	10,354.8	13,673.5
Gastos Operativos	6,552.0	6,552.0	6,420.0
Gastos Ventas	872.0	1,000.0	870.0
R.I.S.E.	144.0	144.0	144.0
Pago Préstamo L/P	2,314.0	2,686.0	-
Interés préstamo L/P	595.2	223.2	-
Flujo neto	-12,999.6	166.7	3,109.5
Saldo Inicial Caja	-	270.5	437.1
Flujo sin financiamiento	-12,999.6	437.1	3,546.6
Préstamo L/P	5,000.0	-	-
Aporte Capital	8,270.0	-	-
Saldo final de caja	270.5	437.1	3,546.6

Fuente: Registros Catta Tienda y Taller de Arte
Elaborado por: Ana Estévez

*Ventas: contiene las ventas correspondientes al periodo más las cuentas por cobrar vencidas y no incluye las ventas que quedan por cobrar.

⁵² *Definición del flujo de caja o flujo de fondos,*

<http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com.ar/2009/05/definicion-del-flujo-de-caja-o-flujo-de.html>

2.1.4. Indicadores financieros

Los indicadores financieros son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual.

La mayoría de las relaciones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los estados financieros. Así, los indicadores financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas. En algunos casos, el análisis de estos indicadores puede predecir quiebra futura.⁵³

Los indicadores financieros se pueden clasificar de acuerdo a la información que proporcionan. Los siguientes tipos de indicadores se utilizan con especial frecuencia:

- Indicadores financieros de liquidez, que proporcionan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo financieras.
- Ratios de rotación de activos de indicar la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos.
- Indicadores financieros de apalancamiento, que proporcionan una indicación de la solvencia a largo plazo de la empresa.
- Indicadores financieros de rentabilidad, que ofrecen varias medidas diferentes del éxito de la empresa en la generación de beneficios.

⁵³ *Indicadores Financieros*, www.encyclopediafinanciera.com/indicadores-financieros.htm

- Indicadores financieros sobre la política de dividendos, que dan una idea de la política de dividendos de la empresa y las perspectivas de crecimiento futuro.⁵⁴

A continuación se realiza un análisis de los indicadores financieros de “Catta Tienda y Taller de Arte” de los años 2011, 2012 y 2013 para ver su evolución.

Índice circulante: por cada dólar de pasivo circulante la empresa tiene un promedio de \$5.31 de activo circulante. Es decir que la deuda a corto plazo está cubierta por el activo corriente, estos resultados son positivos ya que indican buena liquidez. La tendencia es decreciente en el 2012 en relación al 2011 y básicamente se debe al incremento en las cuentas por pagar comerciales. En el 2013 se ve una tendencia creciente en relación al 2012 ya que el efectivo y el inventario crecen de manera significativa.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
<u>Activo circulante</u>	6.18	4.44	5.33
Pasivo circulante			veces

Prueba ácida: por cada dólar de pasivo circulante la empresa tiene en promedio \$0,84 de activo circulante sin considerar los inventarios. En los 2 primeros años no era suficiente para cubrir el pasivo circulante. Sin embargo en el 2013 la tendencia es creciente ya que, por cada dólar de pasivo circulante la empresa cuenta con \$1.38 de activo circulante, esto se da por el incremento en el efectivo en relación a los dos años anteriores.

⁵⁴ Ibídem, p. 32

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
<u>Act.circul - Invent</u>	0.60	0.54	1.38 veces
Pasivo circulante			

Razón de efectivo: se tiene \$0.21 en promedio en efectivo para cubrir \$1 de pasivo circulante en los dos primeros años. Y en el tercer año se tiene 1.12 veces el efectivo para cubrir un dólar de pasivo circulante, esto gracias al incremento de efectivo en relación al 2011 y 2012. La empresa tiene una alta liquidez, sin embargo esto es contraproducente ya que se mantienen altos nivel de efectivo sin inversión financiera.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
<u>Efectivo</u>	0.21	0.20	1.12 veces
Pasivo circulante			

Mediación de intervalos: de acuerdo a este índice la empresa puede seguir operando durante 528 días sin recibir flujos de caja de efectivo. Estas cifras son bastante favorables y se dan gracias al bajo costo de ventas y al alto nivel de activo circulante. En el 2013 se ve una tendencia creciente y esto se debe al incremento de inventario y efectivo.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
<u>Activo circulante</u>	667	349	568 días
Prom.costos diarios de operación			
	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
<u>Costo de ventas (*)</u>	12.11	27.78	29.70 dólar
360			

Rotación de inventarios: la empresa vendió o roto la totalidad del inventario 0.88 veces en promedio, es decir que el inventario se convirtió en cuentas por cobrar o efectivo menos de una vez en el año, lo cual no es positivo para la empresa e indica que se está manteniendo el inventario por periodos de tiempo bastante largos.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	0.60	1.17	0.86 veces

Días de venta de inventarios: indica que el inventario permanece en bodega durante 444 días en promedio antes de ser vendido. Esto indica poca eficiencia en la venta del inventario. En el 2013 se ve una tendencia creciente en relación al 2012.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación inventario}}$	603	307	421 días

Rotación de cuentas por cobrar: la empresa cobró sus créditos pendientes de pago y volvió a prestar el dinero 33 veces en promedio. En relación al 2012 este indicador decrece en el 2013 debido al incremento en las cuentas por cobrar.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	27.02	37.48	34.77 veces

Días de cuentas por cobrar: la empresa cobra sus ventas en 11 días en promedio.

Este indicador se mantiene más o menos constante por lo que se ve que la gestión de cobro ni mejora ni empeora.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
<u>360 días</u>	13	10	10 días
Rotación de CxC			

Rotación de cuentas por pagar: la empresa pagó sus deudas pendientes y volvió a endeudarse 3,76 veces en promedio durante un año. La tendencia en el 2013 es decreciente y se debe al incremento en las cuentas por pagar.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
<u>Costo de Ventas</u>	3.34	4.57	3.38 veces
Cuentas por Pagar			

Días de cuentas por pagar: la empresa paga sus compras a crédito en 98 días en promedio, lo cual es positivo para la empresa ya que mejora su liquidez, pero resulta un problema para los proveedores ya que no se tiene plazos establecidos de pago.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
<u>360 días</u>	108	79	107 días
Rotación de CxP			

Ciclo de efectivo: en promedio la empresa tiene un ciclo de efectivo de 357 días en promedio, los cuales debe financiar y significan un compromiso de fondos bastante

grande. Sería recomendable reducirlo para mejorar la liquidez y necesidades de fondos de la empresa.

Días CxC + Días Invent:	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	
- Días CxP	508	238	324	días

Rotación de activo fijo: la empresa vende en promedio \$4.73 por cada dólar invertido en activo fijo. Este indicador tiene tendencia creciente y se debe al incremento en ventas año a año y a que no se tuvo una compra significativa de activos fijos en los años analizados.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	
<u>Ventas</u>	3.93	5.00	5.25	veces
Activos Fijos netos				

Rotación de activo total: por cada dólar de activo total la empresa generó en promedio \$ 1,29 en ventas. Este indicador decrece en relación al 2013 debido a un incremento considerable en el inventario, reflejado en el activo total.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	
<u>Ventas</u>	1.06	1.65	1.15	veces
Activos totales				

Endeudamiento: del total de activos de la empresa en promedio el 0,22 está financiado por acreedores. Este valor es mayor en el 2011 debido al préstamo contraído.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$	0.36	0.15	0.15 veces

Apalancamiento: por cada dólar que aportan los accionistas la empresa tiene 1,30 dólares de activo total. Existe una tendencia decreciente debido a que el patrimonio va en aumento ya que las utilidades son mayores año a año y no se reparten.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
$\frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio}}$	1.56	1.18	1.17 veces

Rendimiento sobre el patrimonio ROE: la rentabilidad del patrimonio fue de 38% en promedio en los dos últimos años y fue negativa en el 2011, generando pérdida para la propietaria. La tendencia de este indicador es creciente.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	-17%	42%	33%

Rendimiento sobre el Activo Total ROA: el rendimiento del activo en promedio es del 33% en los dos últimos años y en el primer año fue negativo. Esto gracias a que la utilidad neta va creciendo año a año reflejando resultados positivos para la empresa.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	-11%	36%	29%

Margen de utilidad neta: se tiene un margen de 24% de utilidad sobre las ventas en los dos últimos años, lo cual es bastante bueno, además hay una tendencia al crecimiento.

	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
<u>Utilidad neta</u>	-10%	22%	25%
Ventas			

2.2. CAPITAL DE TRABAJO Y NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS.

2.2.1 Capital de trabajo

Capital de trabajo son aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar.⁵⁵ Se consideran los requerimientos de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, entre otros, estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.⁵⁶

⁵⁵ GERENCIE *Capital de trabajo*, www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html

⁵⁶ FRANCISCO RODAS, *¿Qué es el Capital de trabajo?*,
<http://contapuntual.wordpress.com/2012/02/08/que-es-el-capital-de-trabajo/>

El efectivo es usualmente el activo circulante número uno de la empresa, tiene la mayor liquidez por lo que la compañía puede utilizarlo para cada una de sus necesidades operacionales.⁵⁷

Una eficiente generación de recursos garantiza la solvencia de la empresa para poder asumir los compromisos actuales y proyectar futuras inversiones sin necesidad de recurrir a financiamiento de los socios o de terceros.⁵⁸

La empresa gira en torno a tres elementos. La compra a crédito de los inventarios, eso genera cuentas por pagar, luego esos inventarios los vende a crédito, lo cual genera cuentas por cobrar. La administración eficaz y eficiente de estos tres elementos, es lo que asegura un comportamiento positivo del capital de trabajo.⁵⁹

La empresa debe tener políticas claras para cada uno de estos elementos. Respecto a los inventarios, estos deben ser solo los necesarios para asegurar una producción continua, pero no demasiados porque significaría inmovilizar una cantidad de recursos representados en inventarios almacenados a la espera de ser realizados.⁶⁰

Respecto a las cuentas por cobrar, y entendiendo que estas representa buena parte de los recursos de la empresa en manos de clientes, se debe tener políticas óptimas de gestión y cobro, considerando que el plazo que se da a los clientes, debe estar acorde a las necesidades financieras y los costos financieros que pueda tener la

⁵⁷ THOMPSON KIRK. *Relación entre capital de trabajo y flujo de efectivo*. www.ehowenespanol.com/relacion-capital-flujo-efectivo-info_309067/

⁵⁸ Ibídem, p. 40

⁵⁹ UFT Trabajos, *Capital de trabajo y flujo de efectivo*. <http://francys-uftrabajos.blogspot.com.ar/2011/06/capital-de-trabajo-y-flujo-de-efectivo.html>

⁶⁰ GERENCIE *Capital de trabajo*, www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html. Op. Cit. p. 39

empresa por tener recursos sobre los cuales no puede disponer y que no están generando rentabilidad alguna.⁶¹

En cuanto a la política de cuentas por pagar, por su costo financiero, debe ser muy sana, y su trato debe ser todo lo contrario al trato que se da a las cuentas por cobrar. En las cuentas por pagar, entre más plazo se consiga para pagar las obligaciones, mucho mejor.⁶²

El capital de trabajo de “Catta Tienda y Taller de Arte” históricamente ha sido el siguiente:

	2011	2012	2013
Deuda a largo plazo	2,685.99	-	-
Fondos propios	8,270.00	8,270.00	8,270.00
Utilidad acumulada	-	-1,189.94	4,007.09
Utilidades del ejercicio	-1,189.94	5,197.03	6,169.75
Recursos a largo plazo	9,766.05	12,277.09	18,446.84
Otros Activos	-	-	-
Activos fijos netos	2,994.60	4,758.30	4,738.00
Capital de trabajo	6,771.45	7,518.79	13,708.84

Fuente: Registros Catta Tienda y Taller de Arte

Elaborado por: Ana Estévez

2.2.2 Necesidades operativas de fondos

Las necesidades operativas de fondos son los fondos necesarios para financiar las operaciones corrientes y representan el núcleo de la actividad de la empresa.⁶³

⁶¹ Ibídem, p. 40

⁶² Ibídem, p. 40

⁶³ FUNDACIÓN DE ESTUDIO BURSÁTILES Y FINANCIEROS *¿Qué se entiende por N.O.F.?*
www.febf.org/medios/verpublicacion.php?ID=143

Para el desarrollo de sus operaciones habituales la empresa debe financiar su activo circulante, para esto el pasivo espontáneo permite financiar sin coste una parte de las necesidades de la empresa, pero para el resto se debe buscar financiamiento expreso.⁶⁴

Las necesidades operativas de fondos para “Catta Tienda y Taller de Arte” han sido históricamente las siguientes:

	2011	2012	2013
Caja	270.45	437.13	3,546.60
Cuentas por cobrar netas	436.00	635.29	715.12
(+) Inventarios	7,372.00	8,633.57	12,615.05
Total activo corriente	8,078.45	9,705.99	16,876.77
Proveedores	1,307.00	2,187.20	3,167.93
Otros acreedores			
Total pasivo corto plazo	1,307.00	2,187.20	3,167.93
Nec. operativas de fondos	6,771.45	7,518.79	13,708.84

Fuente: Registros Catta Tienda y Taller de Arte

Elaborado por: Ana Estévez

2.3. DIAGNÓSTICO DEL NEGOCIO

Al analizar el desarrollo histórico de “Catta Tienda y Taller de Arte”, se puede concluir lo siguiente:

⁶⁴ Cfr. RAIMON SERRAHIMA *Las Necesidades Operativas de Fondos* <http://raimon.serrahima.com/las-necesidades-operativas-de-fondos>

La empresa, si bien ha crecido cada año desde su creación, este crecimiento no ha sido lo suficientemente significativo como para generar una utilidad representativa en ningún periodo.

Varios de sus problemas son de índole administrativo pero también existen problemas financieros serios.

- La falta de planificación es evidente en el negocio, ya que se creó como una iniciativa informal y a pesar del paso del tiempo y su crecimiento se ha mantenido con un manejo casero y poco profesional.
- El negocio mantiene un registro bastante básico de inventarios, ventas, cuentas por cobrar y pagar.
- Se recibe pagos en efectivo y tarjeta de crédito y muchas veces se mantienen cuentas por cobrar por largos periodos de tiempo sin ningún tipo de recargo o plazo de cobro convenido.
- Es evidente un problema con el nivel de ventas, ya que estas son demasiado bajas y muchas veces no permiten cubrir los gastos.
- Los gastos mensuales son elevados, absorbiendo en muchos meses la mayor parte de las ganancias y en otros casos inclusive dejando flujos negativos.
- Si bien la empresa tiene productos novedosos que la convierten en un lugar único y llamativo, es necesario que se empiece a buscar nuevas fuentes de

abastecimiento como son artistas jóvenes o artesanos con ideas creativas o dispuestos a acoplarse a los parámetros de “Catta Tienda y Taller de Arte”.

- La falta de objetivos, en la empresa limita su crecimiento ya que no se sabe a dónde se quiere llegar mes a mes ni mucho menos periodo a periodo.
- El hecho de ser una tienda de objetos únicos ha creado en los clientes una tendencia a mantenerla en secreto, evitando hablar de ella con sus amigos o conocidos, eliminando por completo el marketing boca a boca que resultaría muy conveniente para el negocio.
- No existe ningún proceso de posventa ni se cuenta con ningún tipo de promoción o marketing.
- Las compras de inventario no son planificadas, ni se están tomando en cuenta los productos que se han vendido en mayor cantidad.
- La propietaria del negocio es la única empleada del mismo, y no registra ningún tipo de remuneración mensual.

3. LA IMPLEMENTACIÓN

3.1.PARÁMETROS GENERALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

3.1.1. Objetivos de la implementación

3.1.1.1.Objetivo general

El objetivo principal de la implementación es mejorar la realidad actual de “Catta Tienda y Taller de Arte”, para encaminarla en convertirse en un negocio de calidad en todos los sentidos, preparándola para el cambio y mejoramiento continuo, teniendo así un impacto en su realidad financiera.

3.1.1.2.Objetivos específicos

- Mejorar el posicionamiento de la tienda en el mercado.
- Mejorar los procesos administrativos y gerenciales.

- Mantener registros de toda la información necesaria para evaluar la evolución de la empresa.
- Determinar si el negocio es rentable.

3.1.2. Claves para la implementación

3.1.2.1. Compromiso de la propietaria.

Se centra en el compromiso de la dirección de “Catta Tienda y Taller de Arte” con la aplicación de las estrategias sugeridas y en la capacidad de visualizar estas herramientas gerenciales como un mecanismo de mejora, que le permita cumplir con eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia la finalidad para la cual fue creada la tienda en un principio.

Por lo tanto, la decisión de implementar los cambios, debe ser consecuencia del pleno convencimiento de la propietaria, que pueda ser transmitido a quienes elaboran productos y a todos los que conforman el negocio ya sea directa e indirectamente.

3.1.2.2. Conocimiento de los cambios a realizar.

La sensibilización sobre los cambios por parte de los colaboradores de “Catta Tienda y Taller de Arte” debe ser una actividad previa y permanente al proceso de implementación, así como el conocimiento de la funcionalidad y beneficios de aplicar las estrategias sugeridas. Es muy importante que todos los involucrados en el negocio estén correctamente informados de los nuevos estándares y parámetros.

3.1.2.3. Roles y responsabilidades

La propietaria de la tienda debe cumplir con los siguientes roles y responsabilidades:

- Dirigir y coordinar el proyecto de implementación de las estrategias.
- Asegurar que se desarrollen a cabalidad cada una de las estrategias.
- Hacer seguimiento a las actividades planeadas para la implementación.
- Aplicar correctivos donde se requiera.
- Realizar seguimiento a las acciones de implementación.

3.2. ESTRATEGIAS GERENCIALES A SER IMPLEMENTADAS.

Las estrategias empresariales son la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.

La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.⁶⁵

A continuación se presenta las estrategias propuestas para “Catta Tienda y Taller de Arte”. Cada estrategia se presenta primero de manera teórica y después aplicada a la realidad de la tienda.

3.2.1. **Benchmarking**

3.2.1.1. Introducción al benchmarking

El benchmarking es el arte de copiar, por lo que se reduce a algo tan viejo y tan simple como el tomar de referencia a los mejores. Raymundo San Nicolás lo define

⁶⁵ Cfr. *Estrategia Empresarial* http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial

con una herramienta estratégica relacionada con la búsqueda acelerada de la competitividad de la organización mediante la comparación de lo que se hace y cómo lo se hace, contra lo que hacen los mejores en su clase y cómo lo hacen.

Ayudando a entender como los líderes de la industria hacen las cosas, el benchmarking es una guía para identificar qué se debe cambiar, ya que crea un escenario de cómo la organización debe buscar el cambio.⁶⁶

3.2.1.2.¿Cuándo se aplica el benchmarking?

La técnica del benchmarking es adecuada cuando se trate de las siguientes situaciones:

- Cuando se tiene la necesidad de ser mejores a través de la mejora de determinados procesos clave, sean de producción técnica o de manejo administrativo.
- Cuando se quiere o necesita competir a un nivel de mucha mayor exigencia en materia de calidad y/o servicio.
- Cuando el nivel de madurez organizativa, estandarización de procesos y calidad técnica percibida de los servicios obliga a la competencia a competir a escala internacional.

⁶⁶ Ibídem, p. 49

- Cuando el desarrollo de la planificación estratégica obliga a establecer estándares de servicio y calidad muy superiores a la media del mercado.
- Cuando se busca establecer mejores prácticas en determinados procesos claves que permitan alcanzar una productividad y rentabilidad superior.
- Cuando se necesita estar permanentemente informado sobre el nivel competitivo global en materia de determinado proceso.
- Cuando se requiere generar un alto valor competitivo que rompa el estándar habitual del sector industrial.
- Cuando se necesita obtener información de alto valor estratégico de otros competidores del mercado a nivel global para avanzar con rapidez en un proceso de mejora y/u obtención de resultados.
- Cuando la gestión de la organización está orientada hacia el cambio y apuesta por el desarrollo de una estrategia orientada a la excelencia.
- Cuando la organización está ya inmersa en la innovación e implementación de ajustes a sus procesos de producción o de servicio.
- Cuando la dinámica de la industria está cambiando a un ritmo acelerado y estos cambios afectan a la productividad y resultados de la organización.⁶⁷

3.2.1.3.¿Qué cambios supone el benchmarking?

El benchmarking cambia la visión completa de las compañías ya que supone una investigación continua y una experiencia de aprendizaje.

⁶⁷ Cfr. ***Benchmarking: Definiciones, Aplicaciones, Tipos y Fases del proceso.***
www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/

Asegura que las buenas prácticas sean adoptadas e implementadas, es un proceso de investigación industrial que permite a los mandos realizar comparaciones de procesos y prácticas de empresa a empresa para identificar lo mejor de lo mejor para alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva.

Permite establecer objetivos de desempeño y mejoras de calidad basados en las mejores prácticas de la industria. Es una de las herramientas más novedosas en el terreno de la calidad.⁶⁸

3.2.1.4. Beneficios del benchmarking

Los beneficios del benchmarking son los siguientes:

- Permite el cambio de paradigmas: frente al clásico no se puede.
- Introduce a la empresa en la cultura del cambio y del aprendizaje continuo: las empresas que admiten que no existen dogmas, que los paradigmas en los que creían no son eternos e inmutables, adoptan una predisposición natural al cambio, a la evolución a aprender cosas nuevas.
- Permite conocer la posición de la empresa en relación a la competencia.
- Fomenta las posibilidades de pasar de la competencia a la cooportunidad.

⁶⁸ Cfr. *Objetivos y fundamentos del Benchmarking* www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8561-objetivos-y-fundamentos-del-benchmarking.html

- Es un método simple y económico de mejorar la gestión ya que casi todo está inventado.⁶⁹

3.2.1.5. Aplicación del benchmarking en “Catta Tienda y Taller de Arte”.

Olga Fisch, era una artista húngara y coleccionista por excelencia, emigró a Ecuador en 1939 y pronto reconoció el enorme potencial del arte popular de los artesanos del Ecuador. Era una humanista y visionaria cuyo principal atributo, en sus propias palabras, era "saber cómo reconocer la calidad de una obra de arte". Ella comenzó a trabajar con los artistas ecuatorianos en todo el país y los guió para perfeccionar sus expresiones artísticas para reducir la brecha entre el arte popular y las bellas artes tradicionales. Mientras inspiraba a otros artistas, Olga Fisch diseñaba famosos tapices y alfombras ecuatorianas.

Su compromiso es el de mantener el espíritu de la identidad ecuatoriana a través de la creación de cada una de las piezas que se vende en sus tiendas, cerciorándose que en el proceso de elaboración de los productos no se haya atentado contra el medio ambiente y promoviendo la elaboración de artesanías hechas con materiales sustentables.

La tienda dedica un porcentaje importante de sus ingresos al fortalecimiento de la identidad cultural y ancestral de los artesanos ecuatorianos que trabajan con ellos.

⁶⁹ Ibídem, p. 53

Sus productos van desde alfombras ecuatorianas finas y tapices tejidos a mano hasta azulejos de madera y joyas, Folklore Olga Fisch es el hogar de un inventario impresionante que está cambiando constantemente y es diferente en cada una de sus sucursales, tanto en Quito, Guayaquil y las Islas Galápagos. También disponen de un catálogo en línea que ofrece una selección de productos para facilitar la decoración del hogar.⁷⁰

Esta es la primera tienda de Folklore del Ecuador que se ha dedicado a promover el diseño, elaboración, producción y venta de las mejores artesanías del país. Es mundialmente reconocida por sus diseños e innovación.⁷¹

Actualmente el equipo de trabajo de Folklore Olga Fisch se dedica a la producción de objetos artesanales exclusivos, producidos con altos rigores de control de calidad y con gran criterio estético, además que ayuda al artesano garantizándole una fuente digna de ingresos, es por estas razones que “Catta Tienda y Taller de Arte” tomará como referencia a esta exitosa tienda para guiarse en el mejoramiento de su funcionamiento, realizando benchmarking y tomando las bases que convirtieron a este pequeño negocio en un icono del arte ecuatoriano.

La forma de operar de esta empresa es la selección cuidadosa de las piezas que reciben desde la más pequeña de sus artesanías. Por ello, si encuentran a un artesano que tiene un buen potencial, se dedican a asesorarlo y guiarlo, tal y como lo hacía en su día la señora Fisch.

⁷⁰ *Historia y trayectoria* www.olgafisch.com

⁷¹ Cft. *Artesanía Ecuador*
<http://ecuador.koalatrends.com/TIENDA+DE+ARTESANIAS/401+FOLKLORE+OLGA+FISCH.html>

Los resultados de un proceso tan elaborado saltan a la vista. Entre sus vitrinas y escaparates conviven bisutería en concha, nácar y tagua, collares hechos sobre una base de cristal y oro, bufandas de alpaca, shigras de hilo o vasijas de la cerámica más fina. Cada objeto tiene detrás una historia y unos ojos ágiles que supieron ver, entre la multitud, el toque distintivo de unas manos artesanas.⁷²

El giro que busca “Catta Tienda y Taller de Arte” es el de incrementar su inventario de artículos nacionales, con artesanos y artistas con potencial y que busquen un lugar para exhibir sus creaciones, tal como se ve en Folklore Olga Fisch, lo más importante será la calidad de la artesanía supervisada por Catalina Albuja la propietaria de la tienda, además se tomará el ejemplo de Olga Fisch en cuanto al manejo de inventario, búsqueda de proveedores y clientes.

3.2.2. Outsourcing

3.2.2.1. Introducción al outsourcing

Es el proceso en el cual una empresa delega una porción de su proceso de negocio a una compañía externa.

⁷² Cfr. *Artesanías magia de manos indígenas* www.semana.ec/ediciones/2013/04/28/actualidad/actualidad/

A causa de los mercados globalizados, las empresas deben dedicarse a progresar y a concentrar sus recursos en la actividad principal de su negocio. Además, por la situación actual, muchas empresas pequeñas y medianas no pueden permitirse el gasto en ciertos departamentos específicos, por ello el outsourcing o externalización ofrece una adecuada solución. Los consumidores están en continua evolución, lo que genera nuevas oportunidades, pero también obliga a las empresas a plantear objetivos desde una nueva visión.⁷³

La externalización, según la definición de Jean-Louis Bravard en su libro: la externalización inteligente, es el uso contratado de los recursos, bienes y capacidades de un tercero, con niveles garantizados de los criterios de calidad, rendimiento y valor frente al coste, así como un método de evaluación, con el fin de proporcionar servicios que antes se realizaban dentro de la empresa. Posiblemente implicará la transferencia de parte del personal existente a la empresa proveedora de servicios, y/o la transformación de los procesos de apoyo empresariales y la tecnología.⁷⁴

3.2.2.2.¿Cuándo se aplica el outsourcing?

Para saber si se debe o no utilizar el outsourcing las empresas deben evaluar los siguientes puntos:

⁷³ APCOR BUSINESS DEVELOPMENT, *Estudio sobre Outsourcing*

⁷⁴ Ibídem, p.57

- Su trabajo rutinario está creciendo y está desviando su atención del trabajo más importante.
- Necesita más gente pero no tiene recursos humanos disponibles.
- Hay habilidades especiales con las cuales no cuenta y necesita tenerlas por un tiempo determinado.
- Adquirió herramientas costosas a las cuales no les ha podido sacar el mayor provecho.
- Su base de clientes está creciendo.⁷⁵

3.2.2.3.¿Qué cambios supone el outsourcing?

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas. Algunos de los cambios que se reflejarán en la empresa son:

- Reducción y/o control del gasto de operación.
- Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía.
- Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.

⁷⁵ **Objetivos beneficios y desventajas del Outsourcing** <http://uft-talentohumano.wikispaces.com/OBJETIVOS,+BENEFICIOS+Y+DESVENTAJAS+DEL+OUTSOURCING>

- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.⁷⁶

3.2.2.4. Beneficios del outsourcing

Algunos de los beneficios del outsourcing son:

- Especialización: asegura poder centrarse en el giro del negocio sin distracciones.
- Calidad: disposición de profesionales con experiencia.
- Ahorro: paga por lo que realmente necesita, sin soportar los gastos fijos de un departamento propio. Además, si no hay proyectos, no hay costos, y con el personal de la empresa, los gastos generales se mantienen constantes, independientemente de la cantidad de trabajo.
- La empresa puede dedicar todo su esfuerzo a su actividad principal.
- Disminuyen los riesgos.
- El impacto en la organización es mucho menor y los resultados más rápidos.⁷⁷

⁷⁶ Cfr. *¿Cuándo usted de utilizar el Outsourcing?* www.nds.com.mx/outsourcing_cuando.html

⁷⁷ BRAVARD, JEAN-LOUIS *La externalización inteligente*. www.iberlibro.com

3.2.2.5. Aplicación del outsourcing en “Catta Tienda y Taller de Arte”

“Catta Tienda y Taller de Arte”, está en un punto de cambios en el negocio, para lo cual necesitará una campaña de marketing y promoción para hacerse conocer y mejorar su posicionamiento en el mercado.

La campaña se realizará con DUPLA, una agencia creativa dedicada a servicios de publicidad, diseño gráfico, diseño web, creación de marcas y organización de eventos, donde un staff de profesionales especializados en servicios gráficos garantizará la calidad del producto final y de la campaña promocional de la empresa.

DUPLA se especializa en nuevas, pequeñas y medianas empresas, creando una imagen institucional y publicitaria de alta calidad a un precio cómodo.

Su función principal será trabajar con “Catta Tienda y Taller de Arte” para mejorar su desempeño y aumentar su crecimiento.⁷⁸

En este servicio se invertirá el 2.5% anual de las ventas, es decir, se realizará un pago anual de aproximadamente 1.300 dólares.

⁷⁸ DUPLA AGENCIA CREATIVA. www.duplapublicidad.com.ec

3.2.3. Alianzas estratégicas

3.2.3.1. Introducción a las alianzas estratégicas

Es la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar, con los aportes de cada una de ellas, proyectos de distinto tipo. Con recursos escasos y empleo en extinción no se puede crecer en soledad, la asociación permite crear cadenas de valor combinando recursos.

Los seres humanos tienen áreas de alto rendimiento y otras de rendimiento medio. Esto responde a la pregunta qué es una alianza estratégica desde otro enfoque, el de la complementariedad con otros hombres que poseen destrezas distintas que se reúnen mediante el trabajo en equipo lo que permite aumentar la producción y el valor. En este caso se distingue el conocimiento del especialista de sus destrezas cerebrales entre las cuales distinguimos las capacidades creativas, analíticas, ejecutivas, y sociales.⁷⁹

El objetivo principal de las alianzas estratégicas es favorecer los potenciales en la oferta de productos y servicios de cada una de las empresas, hacia un mismo mercado objetivo; es la oportunidad ideal para establecer una relación de tipo formal con otra empresa.⁸⁰

⁷⁹ HORACIO KRELL *¿Qué es una alianza estratégica?* www.ilvem.com/shop

⁸⁰ Cfr. *Cómo establecer alianzas estratégicas*. <http://mercadeoglobal.com/blog/como-establecer-alianzas-estrategicas/>

3.2.3.2.¿Cuándo se aplican las alianzas estratégicas?

Cuando las empresas necesitan ayuda en diversos aspectos entre los que están:

- Cumplir con los objetivos específicos de la empresa. Es decir, para conseguir todo aquello que le conviene de manera directa.
- Para ayudar a crear un sistema de convivencia más armonioso, favoreciendo así al conjunto de toda la sociedad.
- Para generar oportunidades de desarrollo que no sólo sirvan para la propia empresa, sino para que otros también se beneficien.
- Para mejorar la integración social y para propiciar formas de participación más eficaces.
- Para lograr mejorar la calidad de vida y dar mejores oportunidades de desarrollo humano a todos los miembros de la sociedad. Es decir, las alianzas estratégicas pueden ser un factor clave en el desarrollo integral de un país.⁸¹

⁸¹ Cfr. *Alianzas estratégicas simples, ágiles y eficaces* www.emagister.com/curso-alianzas-estrategicas-simples-agiles-eficaces/que-sirven-alianzas-estrategicas

3.2.3.3.¿Qué cambios suponen las alianzas estratégicas?

Las alianzas estratégicas son excelentes ya que proveen a los empresarios y pequeños negocios de ideas, recursos, herramientas o soluciones que les ayudan a conseguir:

- Costos más bajos - más ganancias: se constituye un convenio de beneficios y responsabilidades entre las empresas, los cuales mejoran la situación de ambas pero no representan un costo más bien se tiene mejor ganancia para ambas.
- Ingresos más altos - clientes nuevos: con estas alianzas se logra atraer a nuestros clientes y mejor el posicionamiento de las empresas en el mercado, ya que se cuenta con el respaldo de la empresa aliada.⁸²

3.2.3.4.Beneficios de las alianzas estratégicas

- Reducción de los costos de producción y de comercialización.
- Mejora de la capacidad para crear nuevos productos
- Factibilidad de incorporar nuevas tecnologías a la empresa.
- Mejora de la capacidad de la empresa para penetrar nuevos mercados.

⁸² Cfr. *Alianzas estratégicas –La herramienta para fortalecer la empresa*
www.capsulasdemarketing.com/marketing/alianzas-estrategicas-la-herramienta-para-fortalecer-la-empresa.html

- Mejora de la fortaleza y competitividad en el mercado, lo que le permitirá desplazar competidores.
- Capacidad de supervivencia de la empresa en un mercado global.
- Capacidad para generar más utilidades para reinversión.
- Capacidad para responder oportunamente a cambios en la demanda.
- Sinergias al combinar lo mejor de varias empresas, operaciones más rápidas, sobre todo si se asocian grandes empresas con pequeñas.
- Transferencia de tecnología para mantener la competitividad en mercados separados.
- Ventajas en el mercado como puede ser el incremento en las ventas al adquirir mayor conocimiento del mercado.
- Aprovechar mayores oportunidades al compartir riesgos.
- Acceso a nuevos mercados, nuevos canales de distribución y contacto más directo con los clientes.
- Aportaciones de capital para desarrollo de mercados y / o de nuevas tecnologías.⁸³

3.2.3.5. Aplicación de alianzas estratégicas en “Catta Tienda y Taller de Arte”

“Catta Tienda y Taller de Arte”, buscará la alianza estratégica con varias agencias turísticas del país, entre las que se encuentra Galápagos Turing, ya que esta agencia oferta planes turísticos completos, que incluyen la compra de artesanías, actividad

⁸³ *Ventajas y Desventajas de las Alianzas Estratégicas* <http://ekomikado.blogspot.com.ar/2008/11/ventajas-y-desventajas-de-las-alianzas.html>

que generalmente se hace en el Mercado Artesanal de Quito, obligando a los turistas a comprar artesanía masiva cuando muchas veces lo que buscan es un detalle especial, para esto ya se ha mantenido conversaciones con la agencia de viajes y la alianza se pondrá en práctica en Marzo del 2014.

Además lo que se busca es la venta anticipada por Internet a los turistas, para esto está en proceso la creación de una página web que contiene toda la mercadería que se puede entregar al cliente, estas compras se realizarán desde el país o desde cualquier lugar del mundo, la agencia de viajes los llevará a la tienda donde los turistas podrán retirar sus pedidos, allí se los recibirá, se les entregará la mercadería, y podrán apreciar la variedad de productos autóctonos y representativos del país que se mantienen en vitrina.

Otra alianza estratégica será con los productores y exportadores de productos con el sello “Ecuador Ama la Vida”, ya que estos podrán exhibir sus productos en “Catta Tienda y Taller de Arte” incrementando su presencia en el mercado, y convirtiéndose en un atractivo para quienes visiten la tienda.

Se ha llegado a acuerdos con 3 proveedores de la marca para que entreguen sus productos en la tienda, los cuales son:

- Tadef: es un taller artesanal de flores dedicado a la producción de artesanía a partir de flores ecuatorianas que pasan por un proceso de secado y conservación para dar finalmente objetos decorativos únicos.

- Cornejas: cornejas son alpargatas a la moda, frescas, lindas y convenientes. Hechas 100% por manos ecuatorianas y creadas con diseños vanguardistas y con un “toquecito de amor”.⁸⁴
- Selva de color: taller de artesanía fina en cerámica hecha a mano con identidad cultural ecuatoriana.

3.2.4. Gerencia estratégica

3.2.4.1. Introducción a la gerencia estratégica

La gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.⁸⁵

⁸⁴ SECRETARÍA TÉCNICA DE LA COMISIÓN ESTRATÉGICA DE MARCAS. *Marca país*
<http://marcapaisecuador.com.ec/marca/>

⁸⁵ DIRECCIÓN NACIONAL DE INNOVACIÓN ACADÉMICA. **Gerencia estratégica**,
www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.8/58Gerencia_estrategica.htm

El proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, ya que no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto, se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado, esto la diferencia de decisiones puramente intuitivas.⁸⁶

La gran mayoría de las empresas que la consideran importante porque las ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran, solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de más tiempo para desarrollar los distintos planes de acción. Otra razón por la cual las empresas no deben prescindir de dicho proceso, es que las ayuda a definir su misión, visión, objetivos y metas tanto a largo como a corto plazo.⁸⁷

3.2.4.2.¿Cuándo se aplica la gerencia estratégica?

Las decisiones estratégicas se toman en todo tipo y tamaño de organización, desde grandes empresas a las más pequeñas. La existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por las decisiones estratégicas, así que la apuesta es muy alta. La supervivencia misma de la organización puede estar en juego, ya que su

⁸⁶ Ibídem, p. 66

⁸⁷ Cfr. ROMERO JOSÉ ANTONIO, *Estrategia y gestión estratégica*
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm

control se puede salir de las manos de la administración y está determinada por tres grandes factores: la industria en la cual está ubicada, el país o países donde se localiza y sus propios recursos, capacidades y estrategias.⁸⁸

La necesidad de aplicar la gerencia estratégica se evidencia principalmente en momentos difíciles, en los que la administración de las empresas y todos quien la conforman, no saben cómo proceder a falta de sistematización o parámetros preestablecidos de acción. También se puede hacer necesaria cuando una empresa va aumentando su tamaño, generalmente las empresas que empiezan como emprendimientos caseros o muy pequeños en algún punto llegan a sentir la necesidad de establecer la gerencia estratégica para ampliar sus horizontes.⁸⁹

3.2.4.3.¿Qué cambios supone la gerencia estratégica?

- Es necesario crear una nueva cultura organizacional, ser flexibles al cambio. Analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas con el fin de detectar fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y amenazas.
- Crear un nuevo enfoque en la educación del Recurso Humano, donde se rescate la innovación, el manejo de tecnología. Imponerse un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas.
- La principal estrategia debe ser reaccionar rápido frente a la competencia, por lo tanto la empresa debe ser innovadora, creativa y audaz.

⁸⁸ Ibídem, p. 67

⁸⁹ Ibídem, p. 67

- Brindar al mercado alternativas nuevas, productos diferenciados; Algunas empresas diseñan estrategias enfocadas a las actuaciones de la competencia, es decir, compiten por el mismo nivel, con los mismos productos y servicios, viven y se desarrollan de igual manera. Las estrategias deben ser diseñar productos novedosos, con alta calidad y posibles al mercado objetivo.
- Reconocer que las alianzas estratégicas son una herramienta para ser competitivos: " si solo no puedes, busca una alianza".
- Avanzar tecnológicamente es no solo invertir en máquinas; es invertir en el capital humano, recuerde que es la principal arma estratégica para enfrentar la competencia.⁹⁰

3.2.4.4. Beneficios de la gerencia estratégica

La utilización de los conceptos y técnicas de gerencia estratégica puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

El proceso de Gerencia Estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este

⁹⁰ Cfr. *Las estrategias empresariales del nuevo siglo* <http://www.oocities.org/espanol/planydirest/plan>

enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados.

Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.⁹¹

Solamente un estudio importante de los realizados desde 1973 ha encontrado una relación negativa significativa entre la dirección estratégica y el desempeño, que es el de las empresas que no planificaban daban mejores resultados que aquellas que realizaban planificación en el área de las industrias de servicios.

Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aun las quiebras. Por supuesto son muchos los factores además de la planificación ineficaz, que pueden producir fracaso, por lo que este hecho sugiere la necesidad de que las organizaciones incorporen de forma efectiva conceptos y técnicas de Gerencia Estratégica a su proceso de toma de decisiones.⁹²

También se crea una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.⁹³

⁹¹ Cfr. *Gerencia Estratégica* www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm

⁹² *Ibíd.*, p. 70

⁹³ *Ibíd.*, p. 70

3.2.4.5. Aplicación de la gerencia estratégica en “Catta Tienda y Taller de Arte”

En cuanto a gerencia estratégica se establecerán puntos clave para que la tienda cuente con una estructura administrativa sólida, entre los que se tiene: la misión, la visión, los objetivos a corto y largo plazo, los valores empresariales, el F.O.D.A, el organigrama, la descripción de puestos y políticas.

3.2.4.5.1. Visión

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.⁹⁴

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.⁹⁵

Tomando estas consideraciones, la visión que se propone para “Catta Tienda y Taller de Arte” es la siguiente:

⁹⁴ Cfr. THOMPSON ARTUR y STRICKLAND A. (2001) *Administración Estratégica Conceptos y Casos*, Ed. Mc Graw Hill, 11va. Edición.

⁹⁵ *Ibíd*em, p. 70

Consolidar a “Catta Tienda y Taller de Arte” en el mercado de las arte y artesanías, tanto en el ámbito nacional como internacional, con altos parámetros de calidad, para satisfacer los más refinados requerimientos del mercado, con precios competitivos, utilizando ideas novedosa de producto y buscando el mejoramiento continuo.

3.2.4.5.2. Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.⁹⁶

La misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial. La especificidad excesiva limita el potencial de crecimiento de la organización; la segunda, para ser amplia. De este modo es que

⁹⁶ Cfr. THOMPSON IVAN, *Definiciones de Misión*, www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html

reconcilia las diferencias entre los diversos poseedores de intereses en la empresa.⁹⁷

Actualmente la empresa no cuenta con una misión por lo que según sus características se propone establecer la siguiente:

Brindar una experiencia única y exclusiva en la compra de artesanías y objetos artísticos que reflejen la identidad de Ecuador ante el mundo, ofreciendo productos de alta calidad a los clientes y consolidando a la tienda como un lazo conector entre artistas y amantes del arte.

3.2.4.5.3. Valores

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes, estos valores recogen las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de la historia y la trayectoria de ésta.⁹⁸

⁹⁷ Cfr. ROMERO JOSÉ ANTONIO, *Estrategia y gestión estratégica* www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm. Op. Cit. p 66

⁹⁸ Cfr. *Valores de una empresa*, www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm

“Catta Tienda y Taller de Arte” se guía por cinco valores principales que aplicará en cada detalle, desde el trato a sus clientes hasta la calidad de sus productos, estos valores son:

1. Creatividad
2. Innovación
3. Liderazgo
4. Integridad
5. Compromiso

Estos valores son igual de importantes, y se complementan entre sí, de tal manera que serán la guía del funcionamiento de la tienda.

3.2.4.5.4. Objetivos

Se ha establecido el objetivo general y los objetivos específicos para “Catta Tienda y Taller de Arte” y son los siguientes:

Objetivo General

Consolidarse como una marca reconocida en el mercado por la venta de productos artísticos y artesanales de calidad.

Objetivos Específicos

- Duplicar las ventas de “Catta Tienda y Taller de Arte”, en los próximos dos años, para que vayan acorde al crecimiento de la industria en el país.
- Alcanzar una rentabilidad del 25% de manera anual.
- Dar un giro en el manejo financiero y administrativo con políticas claras y procesos preestablecidos.
- Promover la creación de nuevos productos.
- Establecer un fondo de ahorro para que en el largo plazo la tienda pueda pasar de comercializadora a productora.
- Mantener un control permanente de indicadores financieros.

3.2.4.5.5. F.O.D.A.

F.O.D.A. es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite a la empresa trabajar con toda la información que posea y que resulte útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.⁹⁹

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis F.O.D.A. tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de una corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa,

⁹⁹ Cfr. *El análisis FODA*. www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm#UvU-6lFobps

división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis F.O.D.A., podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen.¹⁰⁰

El análisis F.O.D.A. debe enfocarse en los factores claves para el éxito de un negocio y determinar las fortalezas y las debilidades que son factores internos y las oportunidades y amenazas que son factores externos.¹⁰¹

Después del análisis de la realidad actual de la empresa se han determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de “Catta Tienda y Taller de Arte” y son las siguientes:

Fortalezas.

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otras.¹⁰²

Para la tienda se reconocen las siguientes fortalezas:

- Acceso directo al consumidor final.
- Experiencia en la industria del arte.
- Conocimiento del mercado.

¹⁰⁰ Ibídem, p. 76

¹⁰¹ Ibídem, p. 76

¹⁰² Cfr. *¿Qué es la matriz F.O.D.A.?*, www.matrizfoda.com

- Demanda de variedad de artesanías y producto de arte.
- Fidelidad de clientes y buena imagen de la marca.

Debilidades.

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otras.¹⁰³

Las debilidades de la tienda son la siguientes:

- Falta de capacitación en administración.
- Deficiente manejo financiero.
- Pequeños volúmenes de ventas.
- Falta de políticas y estrategias de comercialización.
- Características de informalidad en cada una de las áreas.
- La no producción en serie que limita el crecimiento.

Oportunidades.

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.¹⁰⁴

¹⁰³ Ibídem, p. 77

¹⁰⁴ Ibídem, p. 77

Las oportunidades que tiene “Catta Tienda y Taller de Arte” son:

- Ampliación de la cartera de productos.
- Crecimiento rápido del turístico.
- Apoyo gubernamental para iniciativas referentes a turismo y la cultura.
- Poca variedad de artesanía a nivel local.
- Clientes nacionales y extranjeros interesados en el producto.

Amenazas

Las Amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización como pueden ser Regulaciones gubernamentales, competencia agresiva, aumento del precio de insumos, entro otras.¹⁰⁵

Las amenazas de “Catta Tienda y Taller de Arte” son:

- Entrada de nuevos competidores industrializados.
- Incremento de ventas de productos sustitutos.
- Cambio de gustos de los consumidores.
- Cambios legales y tributarios a nivel país.
- Competencia con productos procedentes de procesos industriales de menor costo con apariencia similar a los productos artesanales.

¹⁰⁵ Cfr. *El análisis FODA*, www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm#UvU-6lFobps

Matriz F.O.D.A. – Estrategias.

La matriz F.O.D.A. es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto o empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El objetivo de la matriz F.O.D.A. es de responder a las preguntas: ¿De qué manera puedo utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del proyecto? y ¿De qué manera puedo superar las debilidades para contrarrestar las amenazas?¹⁰⁶

A continuación se presenta la Matriz F.O.D.A. para “Catta Tienda y Taller de Arte”:

¹⁰⁶ Cfr. *¿Qué es la matriz F.O.D.A.?*, www.matrizfoda.com. Op. Cit. 76

		Fortalezas	Debilidad
		F1 Acceso directo al consumidor final.	D1 Falta de políticas y estrategias de comercialización.
		F2 Fidelidad de clientes y buena imagen de la marca.	D2 Pequeños volúmenes de ventas.
		F3 Experiencia en la industria del arte.	D3 Falta de capacitación en administración.
		F4 Estándares de calidad elevados y gran calidad en diseño.	D4 La no producción en serie que limita el crecimiento.
		F5 Demanda de variedad de artesanías y producto de arte.	D5 Características de informalidad en cada una de las áreas.
			D6 Deficiente manejo financiero.
		Estrategias	Estrategias
Oportunidades	O1 Posibilidad de ampliación de la cartera de productos.	(O1-F2) Utilizar la imagen de la marca para introducir a nuevos artistas y artesanos al mercado.	(O1-D2) Producir cantidades pequeñas de cada diseño pero siempre con la premisa la calidad por delante.
	O2 Crecimiento rápido del turístico.	(O2-F4) Realizar productos con estándares de calidad internacional que cambien la visión actual de la artesanía nacional y que la hagan acercarse cada vez más al arte.	(O2-D4) Utilizar a favor la calidad de producción manual y autóctona para llegar al mercado internacional con artículos que caractericen al país.
	O3 Apoyo gubernamental para iniciativas referentes a turismo.	(O3-F3) Aprovechar la experiencia en la industria del arte para participar en iniciativas creativas, en ferias y dejar en alto el nombre del artista y artesano ecuatoriano.	(O3-D3) Aprovechar las charlas y capacitaciones que ofrece el estado para fortalecer el manejo administrativo.
	O4 Poca variedad de artesanía a nivel local.	(O4-F1) Llevar al consumidor productos de calidad a precios accesibles y que signifiquen una verdadera inversión ya sea para conservarlo o como un perfecto regalo.	(O4-D4) En el futuro ampliar la producción y abrir sucursales en diversos sitios turísticos del país.
	O5 Clientes nacionales y extranjeros interesados en el producto.	(O5-F2) Conservar la buena imagen que la tienda a creado en su trayectoria no solo para mantener los clientes actuales sino para atraer nuevos clientes.	(O5-D1) Fortalecer las políticas y estrategias para poder llegar de manera adecuada a los nuevos mercados tanto nacionales como internacionales
		Estrategias	Estrategias
Amenazas	A1 Incremento de ventas de productos sustitutos.	(A1-F4) Mantener en alto la marca ya que se asocia con estándares rigurosos de calidad y genera fidelidad de su clientela.	(A1-D5) Definir correctamente funciones, responsabilidades y acciones a ser tomadas por cada miembro de la empresa para atraer nuevos clientes y proveedores.
	A2 Cambio de gustos de los consumidores.	(A2-F3) Utilizar la amplia experiencia en el sector artístico para innovar constantemente y entregar al cliente nuevos productos.	(A2-D2) Mantener pequeñas cantidades de producto, que convierta a los productos en exclusivos y evite la obsolescencia de inventario
	A3 Entrada de nuevos competidores industrializados con precios competitivos.	(A3-F5) Tener un trato personalizado con los clientes y resaltar la característica de exclusividad de las piezas de la tienda.	(A3-D6) Utilizar la no producción en serie como una fortaleza ya que convierte a los artículos en piezas especiales y diferentes a la artesanía común.
	A4 Competencia con productos procedentes de procesos industriales	(A4-F2) Conservar la estética de la tienda con piezas diseñadas con buen gusto, no dependiendo de ningún proveedor específico sino diversificando el riesgo.	(A4-D3) Utilizar el nuevo personal a contratar para especializarse en la negociación y mejorar la parte tanto de ventas como de alianzas con otras empresas y proveedores
	A5 Cambios legales y tributarios a nivel país.	(A5-F3) Utilizar a nuestro favor la legislación de tal manera que no beneficiemos de los cambios además estar siempre dispuestos al cambio.	(A5-D2) Aprovechar las características de microempresa para tomar los incentivos tributarios y productivos que tiene el país para este tipo de empresas

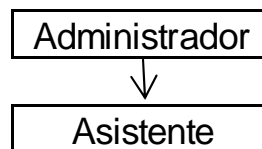
Fuente: Registros “Catta Tienda y Taller de Arte”

Elaborado por: Ana Estévez

3.2.4.5.6. Organigrama

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.¹⁰⁷

Por el tipo de negocio que es “Catta Tienda y Taller de Arte” y su realidad financiera, no es posible establecer un organigrama complejo, además en la proyección del negocio para los próximos 5 años no se tiene más que 2 empleados. Con estas consideraciones el organigrama propuesto para “Catta Tienda y Taller de Arte” es el siguiente:



3.2.4.5.7. Descripción de puestos.

Administrador.

- Crear políticas empresariales.

¹⁰⁷ Cfr. JACK FLEITMAN, (2000) “*Negocios Exitosos*”, Ed. McGraw-Hill

- Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la entidad en cumplimiento de las políticas empresariales.
- Elaborar el presupuesto de ingresos y gastos de cada periodo.
- Elaborar los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo además de los proyectos de inversión.
- Nombrar, dar posesión y remover a los empleados de la empresa.
- Representar a la empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en los que tenga que intervenir.
- Dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la empresa.
- Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos de la tienda.
- Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes sobre la materia.
- Cumplir todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y su funcionamiento.
- Efectuar inspecciones a los productos a ser exhibidos.
- Autorizar y supervisar el mantenimiento y reparación de equipos, maquinaria, materiales, entre otros activos.
- Mantener al día las obligaciones tributarias.
- Realiza controles de calidad de la mercancía recibida.

Asistente.

- Mantener contacto con artistas y artesanos que provean de productos a la tienda.
- Atraer clientes interesados en productos tanto individuales como empresariales.
- Buscar nuevas alianzas estratégicas.
- Realizar inventarios de los productos que se encuentren en la tienda.
- Encontrar nuevos proveedores que tengan productos para ser exhibidos en la tienda.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar convenios con proveedores en cuanto a cantidades y precios preferentes para la tienda.
- Mantener un trabajo constante en relaciones públicas.
- Realizar el mantenimiento y limpieza de la tienda.

3.2.4.5.8. Políticas

Las políticas empresariales son las reglas y normas de cómo una empresa debe funcionar, por lo general, compuestas por los requisitos legales, las regulaciones de la industria y los valores básicos de la empresa, estas

políticas deben estar escritas y deben ser modificadas periódicamente ya que el entorno empresarial y las leyes pueden cambiar con el tiempo.¹⁰⁸

“Catta Tienda y Taller de Arte” no contaba con ningún tipo de políticas por lo que se proponen las siguientes:

- **Política de clientes.**

Satisfacer los requisitos de los clientes de manera competitiva, tomando en cuenta su grado de satisfacción, identificando sus necesidades y expectativas y mejorando la calidad de los productos y servicios.

Las ventas se realizarán al contado o con tarjeta de crédito a partir de los 10 dólares y no se realizará ningún otro tipo de financiamiento, se exceptúan contratos grandes en los cuales se establecerán parámetros acordados por ambas partes.

- **Políticas de proveedores.**

Evaluar y calificar a los proveedores para que adopten estándares de trabajo acordes con la política de calidad de “Catta Tienda y Taller de Arte”.

Además se buscará valorizar a las personas que aportan a “Catta Tienda y Taller de Arte”, procurando su desarrollo y promoviendo su participación

¹⁰⁸ Cfr. SANTA EMA, “*Análisis de políticas empresariales*”, www.ehowenespanol.com/analisis-politicas-empresariales-sobre_94910/

creativa, con una relación que permita mejorar su productividad y calidad de vida.

El pago a proveedores se realizará 30 días después de recibida la factura y el producto.

- **Política de calidad.**

Los clientes de “Catta Tienda y Taller de Arte” confían en que la tienda les ofrezca en todo momento productos especiales, originales y de alta calidad, y son estos los parámetros que guían todas sus acciones. Cada persona que colabora con “Catta Tienda y Taller de Arte” debe tomar esta misión con seriedad y trabajar para asegurar que la experiencia de compra y producto final ofrecido reflejen los valores de la marca. Para asegurar la calidad de los productos se tendrá especial cuidado en los siguientes aspectos:

- La comercialización de productos terminados de alta calidad que utilicen las mejores materias primas disponibles.
- Asegurar que los productos y servicios cumplan o excedan las expectativas de los clientes.
- Evaluación proactiva a los temas que surjan y las tendencias que afecten a los productos, proveedores y consumidores.

- **Política de Contratación**

Al momento de seleccionar y contratar personal se tomará como guía las siguientes políticas:

Se debe buscar personas con los más altos niveles de profesionalismo, eficiencia y experiencia en el campo de cada actividad. Los candidatos para cualquier posición, se presentarán ante la propietaria de “Catta Tienda y Taller de Arte” y tendrán su entrevista directamente con ella. Todas las personas que sean seleccionadas para trabajar en la tienda tendrán que suscribir un contrato de trabajo.

Una vez suscrito el contrato, el empleado, queda comprometido con la empresa, a prestar sus servicios personales, en el nivel que le corresponda en la organización, cumpliendo las cláusulas establecidas y las Leyes Laborales y Reglamentos que norman las relaciones de trabajo.

4. **IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATÉGIAS FINANCIERAS.**

4.1. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

4.1.1 Introducción a las estrategias financieras.

Las estrategias financieras son la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos del plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.¹⁰⁹

Los controles financieros proporcionan el marco operativo que los jefes de departamento necesitan para mejorar las funciones del negocio. Estos procedimientos ayudan a los líderes a cortar políticas sueltas y procedimientos corporativos que no son compatibles con las estipulaciones de liderazgo. Los controles son las reglas que establece un gerente de sector para evitar el fraude y los errores en los estados financieros, con especial énfasis en los mecanismos de contabilidad. Estas normas también impiden los retos operativos que vienen

¹⁰⁹ Cfr. *Estrategias Financieras* <http://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS>

con las medidas reglamentarias desfavorables, tales como multas, suspensiones y sanciones.¹¹⁰

Cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico realizado.¹¹¹

La gestión de esos recursos dependerá, en primer término de los objetivos generales perseguidos por la organización; pero si se trata de negocios lucrativos estos objetivos generalmente son compatibles con la maximización del valor invertido por los accionistas, y en general con la optimización de los intereses de todos los actores involucrados en la empresa, objetivo que en el largo plazo debe conducir a esa maximización del valor, y que frecuentemente se convierte en el propósito no solo del gerente financiero sino también del gerente general. Las estrategias financieras son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo. Dichas decisiones son tomadas por la más alta autoridad, dentro de la organización de la empresa.¹¹²

Como aspectos claves en la función financiera, se señalan los siguientes:

- Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.

¹¹⁰ Cfr. MARQUIS CODJIA, *Estrategias Financieras* www.ehowenespanol.com/definicion-estrategia-financiera-info_101841/.

¹¹¹ Cfr. *Estrategias Financieras* <http://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS>

¹¹² *Ibíd.*, p. 88

- Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.
- Costos financieros.
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, a largo plazo y a corto plazo.¹¹³

4.1.2 Estrategias financieras a largo plazo.

Las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes:

- La inversión.
- La estructura financiera.
- La retención y/o reparto de utilidades.

Sobre la inversión.

Existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia que deberá seguir la

¹¹³ Ibídem, p. 88

organización acerca de la inversión, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general de la empresa. De este modo podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes:¹¹⁴

A. Crecimiento.

B. Desinversión.

Generalmente, si la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo.¹¹⁵

El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones se toman considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.¹¹⁶

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores, generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio, o como resultado de la necesidad de

¹¹⁴ Ibídem, p. 88

¹¹⁵ Ibídem, p. 88

¹¹⁶ Ibídem, p. 88

eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control, en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente.¹¹⁷

Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.¹¹⁸

La adquisición de créditos para el crecimiento de los negocios se ha convertido en indispensable. Indagar por las facilidades, costos y las tasas de interés de las distintas opciones de préstamos que ofrece el mercado, le ayuda a tomar una decisión ajustada a sus necesidades. Ser cumplido con los pagos de las obligaciones aumentará las posibilidades de adquirir nuevos créditos en el futuro.¹¹⁹

Cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión, o sea, resulta necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si resulta posible el cumplimiento de la estrategia general, manteniendo el nivel de activos actual, o si por el contrario, habrá que evaluar la venta de estos o parte de estos para lograr sobrevivir.¹²⁰

¹¹⁷ Ibídem, p. 88

¹¹⁸ Ibídem, p. 88

¹¹⁹ Cfr. *Estrategias Financieras para hacer crecer su negocio*. www.cuadresubolsillo.com/planee-sus-finanzas/articulo/estrategias-financieras-para-hacer-crecer-su-negocio/6870

¹²⁰ Cfr. *Estrategias Financieras* <http://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS>

Es importante la evaluación de la mejor alternativa para inversión para lo que se utiliza una serie de instrumentos que permiten tomar las mejores decisiones. Estos instrumentos de evaluación financiera de inversiones son: los que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, a saber, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el índice de rentabilidad (IR) y el periodo de recuperación descontado (PRD); y los que no consideran el valor del dinero en el tiempo como son, la rentabilidad contable promedio (RCP) y el periodo de recuperación (PR).¹²¹

Sobre la estructura financiera.

La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr.¹²²

Cuando la empresa empieza a generar utilidades es indispensable crear dos fondos, uno es un colchón de eventualidades y el otro de reinversión. El primero es para atender emergencias y el segundo para cumplir metas como la adquisición de nuevos equipos, mejorar la infraestructura y las condiciones ambientales de los trabajadores.¹²³

En la actualidad, las empresas buscan economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda al ser más barato y por estar su costo exento del pago del impuesto sobre utilidades. Sin embargo, en la medida en que aumenta el

¹²¹ Ibídem, p. 92

¹²² Ibídem, p. 92

¹²³ *Estrategias Financieras para hacer crecer tu negocio*. www.cuadresubolsillo.com/planee-sus-finanzas/articulo/estrategias-financieras-para-hacer-crecer-su-negocio/6870

financiamiento por deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de ésta ante sus acreedores.¹²⁴

Sobre la retención y/o reparto de utilidades.

En la práctica, las empresas definen su estrategia de retención o reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.¹²⁵

La política debiera encaminarse a respetar aquella estructura financiera definida como óptima, pero sin perder de vista que temporalmente pudiera resultar conveniente algún desvío de esta política o estrategia general en aras de conseguir el financiamiento requerido, o en virtud de aumentar el rendimiento esperado, o por mantener el precio de las acciones. La decisión sobre la retención y/o reparto de utilidades de la empresa debe realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, y por ende, de sus objetivos estratégicos.¹²⁶

¹²⁴ Cfr. *Estrategias Financieras* <http://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS>

¹²⁵ *Ibídem*, p. 93

¹²⁶ *Ibídem*, p. 93

4.1.3 Estrategias financieras a corto plazo

Mientras que las estrategias financieras para el corto plazo deben considerar los aspectos siguientes:

- El capital de trabajo.
- El financiamiento corriente.
- La gestión del efectivo.

Sobre el capital de trabajo

El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, y entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. Desde una perspectiva financiera, corresponde primeramente el establecimiento de las proporciones que deberá tener la empresa con respecto a sus activos y pasivos corrientes en general.¹²⁷

La estrategia agresiva presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño. Esta estrategia presupone un alto riesgo, al no poder enfrentar las exigencias derivadas de los compromisos financieros corrientes

¹²⁷ Ibídem, p. 93

con aquellos recursos líquidos de la empresa, paralelamente se alcanza el mayor rendimiento total posible como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados al más bajo costo.¹²⁸

Por su parte, la estrategia conservadora contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra. Esta estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez, pero lo anterior determina la reducción del rendimiento total como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados a mayor costo derivado de la presencia de fuentes de financiamiento permanentes.¹²⁹

La definición se adopta en correspondencia con el análisis que se realice del desempeño de la empresa durante periodos anteriores, de sus metas y proyecciones, del comportamiento de los competidores y del sector, y del grado de disposición al riesgo de sus administradores.¹³⁰

Sobre el financiamiento corriente

El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas que son: cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad, así como por fuentes bancarias y extra bancarias representadas por los

¹²⁸ Ibídem, p. 93

¹²⁹ Ibídem, p. 93

¹³⁰ Ibídem, p. 93

créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones, reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no. Las fuentes espontáneas no presentan un costo financiero explícito; sin embargo, su utilización proporciona a la empresa un financiamiento que de no explotarse la obligaría a acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero explícito.¹³¹

Por su parte, las fuentes bancarias presentan un costo explícito que no es más que el interés que exigen estas instituciones por el financiamiento que otorgan, pero no se trata solamente del interés, sino que además resulta importante evaluar otros costos colaterales como es el caso de las comisiones, y la exigencia de saldos compensatorios que inmovilizan parte del financiamiento, siendo fundamental para la evaluación de estas fuentes el cálculo de la tasa efectiva que recoge el efecto de todos los costos asociados a su obtención.¹³²

De esta manera se puede apreciar que la definición de cómo deberá financiarse la empresa en el corto plazo responde a determinadas estrategias específicas, como es el caso del aprovechamiento del descuento por pronto pago, del ciclo de pagos que resulte adecuado a su vez a la estrategia de capital de trabajo o si estratégicamente conviene acudir al financiamiento bancario o a una compañía financiera de factoraje, definiendo a su vez mediante qué alternativa y qué garantías comprometer para obtener el financiamiento requerido.¹³³

¹³¹ Ibídem, p. 93

¹³² Ibídem, p. 93

¹³³ Ibídem, p. 93

Finalmente cabe destacar que el criterio para la definición de las estrategias de financiamiento corriente apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.¹³⁴

Sobre la gestión del efectivo

El empleo del presupuesto de caja permite conocer los excesos y/o defectos de efectivo que se le pueden presentar a la organización en el corto plazo, a partir de lo cual puede adoptar la decisión oportuna que proporcione la mayor eficiencia en cuanto a la inversión del exceso o a la negociación de la mejor alternativa para cubrir el déficit. La administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, contribuye a mantener la liquidez de la empresa.¹³⁵

Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, son en gran medida resultantes de los aspectos ya tratados con respecto a la estrategia sobre el capital de trabajo de la empresa. Sin embargo, por su importancia el desempeño, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

¹³⁴ Ibídem, p. 93

¹³⁵ MARICELA REYES y KETTY DÍAZ *Principales Estrategias Financieras*

www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm

1. Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.
2. Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.
3. Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.
4. Los criterios que se emplean para medir la efectividad de las acciones asociadas a la gestión del efectivo son: la razón rápida o prueba ácida, el ciclo de caja y/o la rotación de caja, el ciclo y/o la rotación de los cobros, el ciclo y/o la rotación de inventarios, así como el ciclo y/o la rotación de los pagos.

Entre los instrumentos que permiten el cumplimiento de la estrategia para la gestión del efectivo se encuentra la planificación financiera, específicamente la utilización del presupuesto de caja.¹³⁶

¹³⁶ Cfr. *Estrategias Financieras* <http://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS>

4.1.4. Requisitos para una estrategia financiera exitosa.

Una estrategia financiera con éxito requiere un trabajo preliminar. De modo que, antes de poder desarrollar y redactar estrategias financieras es necesario:

- Una estrategia y plan organizativos.
- Un presupuesto organizativo.
- Sistemas financieros.
- Una imagen pública y visibilidad.
- Claridad de valores, claro entendimiento de los valores de la organización, valores que no se puedan comprometer con la estrategia financiera. .¹³⁷

4.2. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA “CATTI TIENDA Y TALLER DE ARTE”

Las estrategias financieras para “Catti Tienda y Taller de Arte” serán:

- Buscar convenios de pago con los proveedores para mejorar la liquidez y buscar un beneficio bilateral, ya que anteriormente no existían convenios ni

¹³⁷ Cfr. SHAPIRO JANET, *Desarrollo de una estrategia financiera*
www.civicus.org/new/media/Desarrollo%20de%20una%20estrategia%20financiera.pdf

plazos definidos de pago, haciendo que muchas veces los proveedores cobren las cuentas pendientes en periodos muy largos de tiempo.

- Ampliar la cartera de proveedores para diversificar el riesgo e incrementar la variedad de productos.
- Las cuentas por cobrar se reducirán de acuerdo a la política de clientes. El valor que se ha mantenido en cuentas por cobrar históricamente, ha sido el de ventas informales, con plazos indefinidos de cobro, lo cual no puede suceder ya que solo se incrementa el riesgo de cuentas incobrables y se reduce la liquidez de la compañía.

Para el cálculo de las cuentas por cobrar se consideran los días que tardan las tarjetas de crédito en acreditar el dinero de las ventas que en promedio son 7 y el porcentaje de las ventas que históricamente se realizan con tarjeta de crédito que se ha definido como un 35%, dejando el otro 65% como ventas al contado.

	%	Días	Promedio
Cuentas al contado - Efectivo	65%	1	1
Cuentas a crédito - Tarjeta	35%	7	2
Días promedio			3

Fuente: Registros “Catta Tienda y Taller de Arte”

Elaborado por: Ana Estévez

- Tener en consideración los gustos y preferencias del cliente y las ventas esperadas antes de realizar las compras de inventario para evitar mantener

cantidades innecesarias de producto en stock, además se ha establecido la rotación del inventario en 90 días, considerando para este cálculo los valores promedio de la competencia.

- Mantener una caja mínima que corresponde al total de costos y gastos en los que incurriría la empresa en 7 días.
- Repartir el 75% de las utilidades de “Catta Tienda y Taller de Arte”, el restante se mantendrá en inversión financiera para la ampliación del negocio en el 2019.
- Se plantea la reducción del gasto operativo mensual con la ejecución de un acuerdo con el edificio donde funciona actualmente la tienda para hacer uso de un local que consta como espacio comunal, el cual reemplazará el pago del arriendo que ha mantenido en años anteriores “Catta Tienda y Taller de Arte” y que representa el gasto mensual más grande. Esto se realizará mediante concesión por 20 años por un valor de 15.000 dólares para lo cual se buscará financiamiento externo.
- La inversión en el local comercial se financiará con un préstamo quirografario pre aprobado del BIESS con una tasa del 9.75% anual, este préstamo se obtendrá a un plazo de 5 años.
- Se establece un salario para la propietaria del negocio, además del pago de todos los beneficios que ordena la ley.

- El resto de los gastos se proyectarán considerando la inflación más alta que ha tenido el país en los últimos 5 años de acuerdo a datos históricos del Banco Central del Ecuador.
- Los supuestos administrativos serán los siguientes:

Supuestos Administrativos	2014	2015	2016	2017	2018
Días clientes (3)	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Días inventarios	90	90	90	90	90
Días proveedores (30)	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
Días de caja	7	7	7	7	7
Tasa Interés de Inversión	4%	4%	4%	4%	4%

Fuente: Registros “Catta Tienda y Taller de Arte”

Elaborado por: Ana Estévez

- Los gastos para los 5 años proyectados para “Catta Tienda y Taller de Arte” son los siguientes:

Gastos Operacionales	2014	2015	2016	2017	2018
Luz Eléctrica	125.5	131.3	137.3	143.7	150.3
Agua	62.8	65.6	68.7	71.8	75.1
Teléfono	138.1	144.4	151.1	158.0	165.3
Condominio	251.0	262.6	274.7	287.3	300.5
Salarios	8,280.0	9,667.7	11,064.0	12,469.3	13,884.1
Beneficios Ley	1,720.0	2,322.6	2,588.0	2,856.4	3,128.0
Depreciación	870.3	910.9	940.9	1,005.9	1,055.9
Amortización	750.0	750.0	750.0	750.0	750.0
Seguro Social	1,006.0	1,174.6	1,344.3	1,515.0	1,686.9
Datafast	313.8	328.2	343.3	359.1	375.6
Gastos de Ventas					
Marketing	1,025.8	1,333.5	1,386.8	1,442.3	1,500.0
Transporte	410.3	533.4	554.7	576.9	600.0
Suministros	164.1	213.4	221.9	230.8	240.0
Impuestos					
R.I.S.E.*	237.6	316.8	411.8	411.8	411.8

Fuente: Registros “Catta Tienda y Taller de Arte”

Elaborado por: Ana Estévez

* Los valores de pago de R.I.S.E se actualizaron según los ingresos anuales generados presentados en la nueva tabla de cuotas R.I.S.E. actualizada al 30 de noviembre del 2013 por el S.R.I. mediante resolución número NAC-DGERCGC13-00862.

5. ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN

5.1. ESTADOS FINANCIEROS

A continuación se presentan los estados financieros proyectados para los próximos 5 años de “Catta Tienda y Taller de Arte”.

5.1.1. Estado de situación financiera

A continuación se presentan los estados de situación financiera de “Catta Tienda y Taller de Arte” para los próximos 5 años, si se realiza la implementación de los cambios sugeridos.

Estado de Situación Financiera	2014	2015	2016	2017	2018
Efectivo	1,035.6	981.5	951.0	985.7	1,044.2
Cuentas por Cobrar	353.3	459.3	477.7	496.8	516.7
Inventario de Mercadería	5,128.8	6,667.4	6,934.1	7,211.5	7,499.9
Inventario de Suministros	205.2	266.7	277.4	288.5	300.0
Inversión	1,018.3	970.8	1,709.9	3,231.8	4,652.9
Activo Corriente	7,741.1	9,345.7	10,350.0	12,214.2	14,013.7
Activo Fijo	8,103.0	8,508.5	8,808.5	9,458.5	9,958.5
Depreciación	2,785.3	3,696.2	4,637.0	5,642.9	6,698.7
Activo Fijo Neto	5,317.7	4,812.4	4,171.5	3,815.7	3,259.8
Activo Intangible	15,000.0	15,000.0	15,000.0	15,000.0	15,000.0
Amortización	750.0	1,500.0	2,250.0	3,000.0	3,750.0
Activo Intangible Neto	14,250.0	13,500.0	12,750.0	12,000.0	11,250.0
TOTAL ACTIVOS	27,308.8	27,658.1	27,271.5	28,029.9	28,523.5
Cuentas por pagar comerciales	1,095.7	2,350.7	2,333.6	2,426.9	2,524.0
Préstamos a corto plazo	-	-	-	-	-
Pasivos Corrientes	1,095.7	2,350.7	2,333.6	2,426.9	2,524.0
Préstamo Bancario Largo Plazo	8,530.8	2,685.9	872.5	456.5	-0.0
Pasivos no corrientes	8,530.8	2,685.9	872.5	456.5	-0.0
TOTAL PASIVOS	9,626.5	5,036.6	3,206.1	2,883.4	2,524.0
Capital Social	8,270.0	8,270.0	8,270.0	8,270.0	8,270.0
Utilidades Acumuladas	5,549.5	6,515.2	8,474.3	10,304.6	11,947.5
Utilidad del Ejercicio	3,862.8	7,836.3	7,321.1	6,571.9	5,781.9
PATRIMONIO	17,682.3	22,621.5	24,065.4	25,146.4	25,999.5
PASIVO + PATRIMONIO	27,308.8	27,658.1	27,271.5	28,029.9	28,523.5

Fuente: Registros “Catta Tienda y Taller de Arte”

Elaborado por: Ana Estévez

Los cambios que se presentan en este estado en relación a la información histórica son:

- Los valores finales de caja corresponden al total de gastos para 7 días.
- El activo intangible incluye el valor de la concesión del local comercial por un total de 15.000 dólares.
- Las cuentas por cobrar pendientes son las correspondientes a 3 días.

- Las cuentas por pagar pendientes son las del último mes ya que estas se pagarán en el periodo siguiente.
- Se refleja el préstamo contraído en el 2014, utilizado para el pago del contrato de concesión del local comercial, este préstamo se termina de cancelar en el 2018.
- Existen 3 pagos anticipados al préstamo contraído en 2014, estos se dan en diciembre del 2014 por 4.000, diciembre del 2015 por 4.000 y diciembre del 2016 por 1.000.
- Existe un reparto de utilidades del 75% del total generado en cada periodo, el 25% restante permanecerá en la tienda y será destinado a una ampliación en el 2019 ya que la idea es pasar de comercializadora a productora.

5.1.2. Estado de resultados integral

A continuación se presentan los estados de resultados integrales proyectados para “Catta Tienda y Taller de Arte”.

Estado de Resultados Integral	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	41,030.1	53,339.2	55,472.7	57,691.7	59,999.3
Inventario Inicial	12,495.1	5,128.8	6,667.4	6,934.1	7,211.5
Compras	13,148.8	28,208.2	28,003.1	29,123.2	30,288.1
Inventario Final	5,128.8	6,667.4	6,934.1	7,211.5	7,499.9
Costo de Ventas	20,515.1	26,669.6	27,736.4	28,845.8	29,999.7
Utilidad Bruta	20,515.1	26,669.6	27,736.4	28,845.8	29,999.7
(-) Gastos Operacionales	13,517.5	15,757.9	17,662.2	19,616.6	21,571.8
(-) Gastos de Venta	1,600.2	2,080.2	2,163.4	2,250.0	2,340.0
(=) Utilidad Operacional	5,397.4	8,831.5	7,910.8	6,979.3	6,087.9
(-) Gastos Financieros	1,297.0	719.1	216.6	64.0	23.4
Intereses ganados	-	40.7	38.8	68.4	129.3
(=) Ut. antes Impuesto	4,100.4	8,153.1	7,733.0	6,983.7	6,193.8
Impuesto - R.I.S.E.	237.6	316.8	411.8	411.8	411.8
UTILIDAD NETA	3,862.8	7,836.3	7,321.1	6,571.9	5,781.9

Fuente: Registros “Catta Tienda y Taller de Arte”

Elaborado por: Ana Estévez

Las ventas se proyectan tomando como referencia las ventas del 2013, con un crecimiento en el 2014 del 65%, en 2015 del 30% y en los siguientes 3 años de 4% ya que este ha sido el crecimiento mantenido en los 3 años históricos analizados.

Para el crecimiento del primer año de implementación se toman los valores de pasivo y patrimonio con relación a las ventas de dos empresas de la competencia.

Proyección de Ventas	Ventas	Pa + Pt
Competencia 1- O.F.	760,779	511,544
Catta Tienda	40,614	27,309
Competencia 2 - L.K.	1,399,269	923,346
Catta Tienda	41,385	27,309
Promedio ingreso	40,999	
Porcentaje crecimiento venta	65%	

Fuente: Registros “Catta Tienda y Taller de Arte”

Elaborado por: Ana Estévez

Para el crecimiento del 2015, se toma la tasa de crecimiento del segundo año de funcionamiento de las dos empresas de la competencia, es decir cuando se encontraban en una situación similar a la que atravesará “Catta Tienda y Taller de Arte”.

Crecimiento en Ventas	
O.F.	29%
L.K.	31%
	30%

Fuente: Registros “Catta Tienda y Taller de Arte”

Elaborado por: Ana Estévez

5.1.3. Flujos de fondos

A continuación se presenta los estados de resultados integrales proyectados para “Catta Tienda y Taller de Arte”.

El flujo de caja se presenta de forma anual y permite analizar la liquidez de la empresa y su necesidad de fondos o posibilidad de inversión.

Flujo de Fondos	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas *	41,391.9	53,233.2	55,454.4	57,672.5	59,979.5
Compras Activos	1,450.0	405.5	300.0	650.0	500.0
Concesión Activos Intangibles	15,000.0	-	-	-	-
Compras Suministros	249.3	274.9	232.6	241.9	251.5
Compras Mercadería	15,221.0	26,953.3	28,020.2	29,029.8	30,191.0
Gastos Operativos	11,897.2	14,097.0	15,971.3	17,860.7	19,765.9
Gastos Ventas	1,436.1	1,866.9	1,941.5	2,019.2	2,100.0
R.I.S.E.	237.6	316.8	411.8	411.8	411.8
Pago Préstamo L/P	6,469.2	5,844.9	1,813.4	416.0	456.5
Interés préstamo L/P	1,297.0	719.1	216.6	64.0	23.4
Flujo neto	-11,865.4	2,754.8	6,546.9	6,979.1	6,279.2
Saldo Inicial Caja	3,546.6	1,035.6	981.5	951.0	985.7
Flujo sin financiamiento	-8,318.8	3,790.3	7,528.4	7,930.1	7,264.9
Préstamo L/P	15,000.0	-	-	-	-
Dividendos	4,627.3	2,897.1	5,877.2	5,490.8	4,928.9
Inversión	1,018.3	970.8	1,709.9	3,231.8	4,652.9
Recuperación Inversión	-0.0	1,018.3	970.8	1,709.9	3,231.8
Interés Ganado	-	40.7	38.8	68.4	129.3
Saldo final de caja	1,035.6	981.5	951.0	985.7	1,044.2

Fuente: Registros “Catta Tienda y Taller de Arte”

Elaborado por: Ana Estévez

- Como se puede observar la empresa genera un excedente de fondos los cuales serán invertidos financieramente como fondo de ahorro futuro.

5.2. CAPITAL DE TRABAJO Y NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS

A continuación se presenta el capital de trabajo y las necesidades operativas de fondos para los años proyectados.

	2014	2015	2016	2017	2018
Caja	1,035.56	981.52	950.98	985.71	1,044.17
Cuentas Por Cobrar Neto	353.32	459.31	477.68	496.79	516.66
(+) Inventarios	5,333.92	6,934.09	7,211.46	7,499.92	7,799.91
Total Activo Corriente	6,722.79	8,374.93	8,640.12	8,982.41	9,360.74
Proveedores	1,095.73	2,350.68	2,333.59	2,426.93	2,524.01
Otros acreedores					
Total Pasivo Corto Plazo	1,095.73	2,350.68	2,333.59	2,426.93	2,524.01
Nec. Operativas de fondos	5,627.06	6,024.24	6,306.53	6,555.48	6,836.73

	2014	2015	2016	2017	2018
Deuda a largo Plazo	8,530.78	2,685.87	872.46	456.51	-0.00
Fondos Propios	8,270.00	8,270.00	8,270.00	8,270.00	8,270.00
Utilidad acumulada	5,549.53	6,515.22	8,474.29	10,304.57	11,947.54
Utilidades del ejercicio	3,862.76	7,836.30	7,321.13	6,571.85	5,781.92
Recursos A largo Plazo	26,213.06	25,307.38	24,937.88	25,602.93	25,999.46
Otros Activos	-	-	-	-	-
Activos Fijos Netos	5,317.70	4,812.35	4,171.50	3,815.65	3,259.80
Activos Intangibles	14,250.00	13,500.00	12,750.00	12,000.00	11,250.00
A.F.N + A.I.	19,567.70	18,312.35	16,921.50	15,815.65	14,509.80
Capital de trabajo	6,645.36	6,995.03	8,016.38	9,787.28	11,489.66

Fondos Disponibles	1,018.30	970.79	1,709.85	3,231.81	4,652.92
---------------------------	-----------------	---------------	-----------------	-----------------	-----------------

Fuente: Registros “Catta Tienda y Taller de Arte”

Elaborado por: Ana Estévez

Las necesidades operativas de la empresa versus el capital de trabajo indican que la empresa tiene inversión y no necesita financiamiento adicional para su funcionamiento.

5.3. INDICADORES FINANCIEROS

Índice circulante: por cada dólar de pasivo circulante la empresa tiene un promedio de \$5.21 de activo circulante para cubrir las deudas a corto plazo.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	
<u>Activo circulante</u>	7.06	3.98	4.44	5.03	5.55	veces
Pasivo circulante						

Prueba ácida: por cada dólar de pasivo circulante la empresa tiene en promedio de \$ 1,92 de activo circulante sin considerar los inventarios.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	
<u>Act.circul - Invent</u>	2.38	1.14	1.46	2.06	2.58	veces
Pasivo circulante						

Razón de efectivo: se tiene \$0.52 en promedio en efectivo para cubrir \$1 de pasivo circulante en los años analizados. El índice es constante debido a la política para el efectivo y las cuentas por pagar. En el 2014 existe una diferencia con el resto de años debido al remanente de inventario histórico.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	
<u>Efectivo</u>	0.95	0.42	0.41	0.41	0.41	veces
Pasivo circulante						

Mediación de intervalos: la empresa puede seguir operando durante 143 días en promedio sin recibir flujos de caja de efectivo.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	
<u>Activo circulante</u>	136	126	134	152	168	días
Prom.costos diarios de operación						
	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	
<u>Costo de ventas (*)</u>	56.99	74.08	77.05	80.13	83.33	dólares
360						

Rotación de inventarios: la empresa vendió o roto la totalidad del inventario 4 veces en el año. Este índice permanece fijo por la política establecida y su incremento se da por nivel de ventas.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	
<u>Costo de ventas</u>	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	veces
Inventario						

Días de venta de inventarios: indica que el inventario permanece en bodega durante 90 días antes de ser vendido, este de acuerdo a la política establecida y en relación a los tiempos manejados por la competencia.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	
<u>360 días</u>	90	90	90	90	90	días
Rotación inventario						

Rotación de cuentas por cobrar: la empresa cobró sus créditos pendientes de pago y volvió a prestar el dinero 116 veces en un año. Este índice es bastante bueno y se da gracias al cumplimiento de la política de cobro en efectivo y tarjeta de crédito.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	
<u>Ventas</u>	116.13	116.13	116.13	116.13	116.13	veces
Cuentas por Cobrar						

Días de cuentas por cobrar: la empresa cobra sus ventas en 3 días. Este indicador se mantiene constante y es el reflejo de la política de cobro. Es un índice positivo y eficiente para el mantenimiento de la liquidez de la empresa.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	
<u>360 días</u>	3	3	3	3	3	días
Rotación de CxC						

Rotación de cuentas por pagar: la empresa paga sus deudas pendientes de pago y vuelve a comprar 13.15 veces en promedio durante un año. En los últimos 3 años la tendencia permanece constante.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	
<u>Costo de Ventas</u>	18.72	11.35	11.89	11.89	11.89	veces
Cuentas por Pagar						

Días de cuentas por pagar: la empresa paga sus compras a crédito en 30 días en promedio, lo cual es positivo.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	
<u>360 días</u>	19	32	30	30	30	días
Rotación de CxP						

Rotación de activo fijo: por cada dólar de activo fijo la empresa generó \$13.13 de ventas en promedio. Este índice tiene tendencia creciente lo cual es bastante bueno y muestra el trabajo eficiente con el activo fijo con el que cuenta la empresa.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	
<u>Ventas</u>	7.72	11.08	13.30	15.12	18.41	veces
Activos Fijos netos						

Rotación de activo total: por cada dólar de activo total la empresa generó en promedio \$1.92 en ventas en promedio. Este índice tiene tendencia creciente lo cual es positivo.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	
<u>Ventas</u>	1.50	1.93	2.03	2.06	2.10	veces
Activos totales						

Endeudamiento: del total de activos de la empresa en promedio el 0,17 está financiado por acreedores, sin embargo este indicador va disminuyendo año a año por la cancelación de la deuda bancaria.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	
<u>Pasivos totales</u>	0.35	0.18	0.12	0.10	0.09	veces
Activos totales						

Apalancamiento: el apalancamiento de la empresa va decreciendo año a año debido al pago del préstamo que se contrajo para el pago del contrato de concesión del local. En promedio está apalancada en 0.4.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	
<u>Pasivos totales</u>	0.54	0.22	0.13	0.11	0.10	veces
Patrimonio						

Rendimiento sobre el patrimonio ROE: por cada dólar invertido por los accionistas existe 0.27 dólares de utilidad neta, este indicador va disminuyendo ya que no existe reparto de utilidades.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
<u>Utilidad neta</u>	22%	35%	30%	26%	22%
Patrimonio					

Rendimiento sobre el activo total ROA: por cada dólar invertido en activo, existe 0.22 dólares de utilidad neta.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
<u>Utilidad neta</u>	14%	28%	27%	23%	20%
Activos totales					

Margen de utilidad neta: La empresa genera aproximadamente \$0,12 por cada dólar de venta.

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
<u>Utilidad neta</u>	9%	15%	13%	11%	10%
Ventas					

5.4. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El VAN es un indicador que muestra la riqueza adicional que genera un proyecto luego de cubrir todos sus costos en un horizonte determinado de tiempo, es decir, cuando se analiza una inversión, lo mínimo que se debe obtener es: cubrir sus costos.¹³⁸

A continuación se presenta el cálculo de la tasa de descuento para “Catta Tienda y Taller de Arte”:

Cálculo de la tasa de descuento

CONCEPTO	%
Tasa pasiva	4.00%
Riesgo país	5.92%
Inflación	4.60%
Tasa Activa	14.52%
Riesgo del tipo negocio	4.00%
Rendimiento Esperado	18.52%

Fuente: Registros “Catta Tienda y Taller de Arte”

Elaborado por: Ana Estévez

Esta tasa se calculó con datos del Banco Central del Ecuador y como riesgo del negocio se tomó datos de Yahoo Finance de negocios similares.

Para determinar la conveniencia o no de la implementación de las estrategias sugeridas, se realiza la proyección a 5 años de la información financiera del negocio, con y sin implementación, lo cual arroja los flujos en los dos casos y permite visualizar lo siguiente:

¹³⁸Cfr. REVISTAS PERUANAS, *Indicador de Rentabilidad de Proyecto: El Valor Actual Neto (VAN)*
http://revistas.concytec.gob.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-99932011000100003&lng=es&nrm=iso

Cálculo del VAN con implementación

CPPC		Porcentaje	Proporción	Ponderación
Préstamo Bancario	15,000.00	9.75%	69.30%	6.76%
Capital de trabajo	6,645.36	18.5%	30.70%	5.69%
Inversión Total	21,645.36		100.00%	12.44%

		2014	2015	2016	2017	2018
		1	2	3	4	5
Utilidad Neta		3,862.76	7,836.30	7,321.13	6,571.85	5,781.92
(+) Depreciación		870.30	910.85	940.85	1,005.85	1,055.85
(+) Amortización		750.00	750.00	750.00	750.00	750.00
(+) Gasto financiero		1,297.02	719.10	216.62	63.98	23.42
(+) Impuestos		237.60	316.80	411.84	411.84	411.84
Flujo de caja del negocio		7,017.68	10,533.04	9,640.43	8,803.52	8,023.03
(-) Impuestos		-237.60	-316.80	-411.84	-411.84	-411.84
Flujo de caja de la inversión		6,780.08	10,216.24	9,228.59	8,391.68	7,611.19
Inversión en Concesión	-15,000.00					
Capital de trabajo	-6,645.36					
Préstamo	15,000.00	-6,469.22	-5,844.91	-1,813.40	-415.95	-456.51
Flujo de caja del accionista	-6,645.36	310.86	4,371.33	7,415.19	7,975.73	7,566.52
Tasa de Descuento	12.44%					
Valor Descontado	-6,645.36	276.46	3,457.43	5,215.92	4,989.40	4,209.63
VAN	11,503.48					
TIR	51.92%					
Periodo de recuperacion		-6,368.90	-2,911.48	2,304.44	7,293.85	11,503.48

Cálculo del VAN sin implementación

		Porcentaje	Proporción	Ponderación
Préstamo Bancario	-	0.0%	0.00%	0.00%
Capital de trabajo	13,937.60	18.5%	100.00%	18.52%
Inversión Total	13,937.60		100.00%	18.52%

		2014	2015	2016	2017	2018
		1	2	3	4	5
Utilidad Neta		1,046.07	1,004.29	969.44	895.64	1,148.44
(+) Depreciación		870.30	910.85	940.85	1,005.85	1,055.85
(+) Gasto financiero		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Impuestos		237.60	316.80	411.84	411.84	411.84
Flujo de caja del negocio		1,916.37	1,915.14	1,910.29	1,901.49	2,204.29
(-) Impuestos		-237.60	-316.80	-411.84	-411.84	-411.84
Flujo de caja de la inversión		1,678.77	1,598.34	1,498.45	1,489.65	1,792.45
Inversión	0.00					
Capital de trabajo	-13,937.60					
Préstamo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de caja del accionista	-13,937.60	1,916.37	1,915.14	1,910.29	1,901.49	2,204.29
Tasa de Descuento	18.52%					
Valor descontado	-13,937.60	1,616.91	1,363.38	1,147.42	963.67	942.56
VAN	-7,903.65					
Periodo de recuperacion		-12,320.69	-10,957.31	-9,809.88	-8,846.22	-7,903.65

Fuente: Registros “Catta Tienda y Taller de Arte”**Elaborado por:** Ana Estévez

Al realizar el análisis comparativo del VAN con la implementación y el VAN sin implementación se puede ver que al aplicar las estrategias sugeridas se tiene un valor adicional de VAN de \$19.407,13

VAN con Implementación	11,503.48
VAN sin Implementación	-7,903.65
Valor adicional ganado	19,407.13

Además se consideró para el cálculo del VAN sin implementación que la propietaria del negocio gana el salario básico, mientras para el cálculo del VAN con implementación se considera que gana un salario más alto. A continuación se presenta la comparación entre lo que recibe la propietaria mensualmente como ganancia con y sin implementación.

Ingresos de la propietaria con implementación

Ingresos Mensuales	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad mensual	321.9	653.0	610.1	547.7	481.8
Salario propietaria	350.0	450.0	550.0	650.0	750.0
Utilidad + Salario	671.9	1,103.0	1,160.1	1,197.7	1,231.8

Ingresos de la propietaria sin implementación

Ingresos Mensuales	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad mensual	67.4	57.3	46.5	40.3	61.4
Salario propietaria	340.0	355.6	372.0	389.1	407.0
Utilidad + Salario	407.4	412.9	418.5	429.4	468.4

Fuente: Registros “Catta Tienda y Taller de Arte”

Elaborado por: Ana Estévez

5.5. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de

todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión sea igual a cero.¹³⁹

Finalmente, se calcula la tasa interna de retorno implementando los cambios sugeridos y arroja un porcentaje del 51.92% la cual afirma que los cambios sugeridos son convenientes y a su vez que “Catta Tienda y Taller de Arte”, con la implementación de estos cambios, es un negocio rentable.

5.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad consiste en suponer variaciones que castiguen el presupuesto de caja, por ejemplo una disminución de cierto porcentaje en ingresos, o un aumento porcentual en los costos y/o gastos, por ejemplo la tasa de interés, el volumen o el precio de ventas, el costo de la mano de obra, el de las materias primas, el de la tasa de impuestos, el monto del capital, entre otros, y a la vez, mostrar la holgura con que se cuenta para su realización ante eventuales cambios de tales variables en el mercado.¹⁴⁰

Para el análisis de sensibilidad se consideró que las ventas no crecen lo esperado sino que en el primer año el porcentaje de crecimiento es 10% menos al inicialmente presupuestado, además se toma como valor de inflación el valor más alto de los

¹³⁹Cfr. *Cálculo de la Tasa interna de retorno* <http://clubensayos.com/Temas-Variados/C%C3%A1lculo-De-La-Tasa-Interna/1251087.html>

¹⁴⁰Cfr. MÓNICA THOMPSON *Análisis de sensibilidad* <http://todosobreyectos.blogspot.com.ar/2009/07/analisis-de-sensibilidad.html>

últimos cinco años en Ecuador para proyectar con este el crecimiento de todos los costos y gastos de la empresa.

Con estos supuestos se puede ver que aun así “Catta Tienda y Taller de Arte” sigue siendo un proyecto rentable.

CPPC		Porcentaje	Proporción	Ponderación
Préstamo Bancario	15,000.00	9.75%	73.20%	7.14%
Capital de trabajo	5,492.10	19.3%	26.80%	5.18%
Inversión Total	20,492.10		100.00%	12.32%

		2014	2015	2016	2017	2018
		1	2	3	4	5
Utilidad Neta		2,709.50	6,247.12	5,585.95	4,686.46	3,735.59
(+) Depreciación		870.30	910.85	940.85	1,005.85	1,055.85
(+) Amortización		750.00	750.00	750.00	750.00	750.00
(+) Gasto financiero		1,297.02	719.10	216.62	63.98	23.42
(+) Impuestos		237.60	316.80	411.84	411.84	411.84
Flujo de caja del negocio		5,864.42	8,943.87	7,905.26	6,918.13	5,976.71
(-) Impuestos		-237.60	-316.80	-411.84	-411.84	-411.84
Flujo de caja de la inversión		5,626.82	8,627.07	7,493.42	6,506.29	5,564.87
Inversión en Concesión	-15,000.00					
Capital de trabajo	-5,492.10					
Préstamo	15,000.00	-6,469.22	-5,844.91	-1,813.40	-415.95	-456.51
Flujo de caja del accionista	-5,492.10	-842.40	2,782.16	5,680.01	6,090.34	5,520.20
Tasa de Descuento	12.32%					
Valor Descontado	-5,492.10	-750.02	2,205.40	4,008.73	3,826.93	3,088.28
VAN	6,887.22					
TIR	40.05%					
Periodo de recuperacion		-6,242.12	-4,036.72	-28.00	3,798.94	6,887.22

Fuente: Registros “Catta Tienda y Taller de Arte”

Elaborado por: Ana Estévez

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- 6.1.1** El arte y la artesanía son valoradas en todo el mundo, y tienen gran potencial por ser producto de la creatividad e innovación de quien las realiza además de llevar elementos de tradición y cultura.
- 6.1.2** El turismo tiene gran impacto en el sector artesanal ya que representa compradores externos dentro del país.
- 6.1.3** “Catta Tienda y Taller de Arte” no solo representa una iniciativa favorable para su propietaria sino que se consolida en un aporte positivo para todo el país ya que rescata la cultura y tradición del Ecuador.
- 6.1.4** Actualmente el estado dentro de sus políticas productivas tiene al sector artesanal-artístico como un eje prioritario y pone especial interés en el mismo, por tanto es un momento muy favorable para los emprendimientos en este campo.

- 6.1.5** La asociatividad es un eje primordial en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas ya que no solo se representarán a sí mismas si no a un grupo más grande que las podrá apoyar.
- 6.1.6** Al no tener registros financieros, el manejo del negocio se vuelve dificultoso, haciendo que se tomen decisiones equivocadas y estancando el crecimiento potencial de la tienda.
- 6.1.7** Como en la mayoría de las empresas pequeñas, no existe ningún tipo de planificación administrativa.
- 6.1.8** Un análisis equivocado de la información financiera puede generar graves pérdidas en los negocios.
- 6.1.9** Además de objetos, lo que vende “Catta Tienda y Taller de Arte” es una experiencia de compra, una pausa en el día para apreciar la belleza y la originalidad de hábiles manos.
- 6.1.10** El desarrollo de las estrategias gerenciales como parte del proceso de empresa facilitaran el crecimiento de la tienda, y a futuro la convertirán en un emprendimiento ejemplar para los artesanos y artistas del país.
- 6.1.11** Los valores invertidos en la tienda no son muy elevados y sin embargo arrojan rentabilidades significativas y permiten generar trabajo para todos los que la proveerán que son artistas o artesanos que tienen la habilidad pero no un sitio confiable para exhibir y vender su trabajo.

- 6.1.12** La implementación de las estrategias sugeridas permite a la propietaria del negocio recibir una ganancia mensual más elevada de la que se tendría sin la aplicación de las mismas.
- 6.1.13** “Catta Tienda y Taller de Arte” es un negocio que puede crecer de forma significativa con un poco de disciplina y organización administrativa y financiera. El análisis de sensibilidad además muestra la gran resistencia al cambio.
- 6.1.14** Se puede decir que la implementación sugerida para “Catta Tienda y Taller de Arte” es conveniente y aumenta el valor del negocio.

6.2 RECOMENDACIONES

- 6.2.1** “Catta Tienda y Taller de Arte” debería enfocarse en la calidad del producto que entrega ya que será la clave diferenciadora con el resto de tiendas con similar giro de negocio.
- 6.2.2** Es importante que se cumplan con todas las propuestas tanto en la parte administrativa como financiera ya que ambas se complementan y permitirán una transformación positiva del negocio.
- 6.2.3** La tienda debe manejar campañas de promoción y marketing, ya que lo que necesita en este momento es introducirse en el mercado y atraer a nuevos mercados.
- 6.2.4** Es de suma importancia el compromiso de la propietaria del negocio, ya que se requerirá de trabajo duro y constancia para sacar al negocio adelante.
- 6.2.5** Se deberá mantener una búsqueda constante de artistas y artesanos con ideas novedosas y refrescantes para permanecer atractivos al público.

- 6.2.6** La capacitación no debe dejar de ser importante, “Catta Tienda y Taller de Arte” debe fijar parámetros claros de calidad para los productos que ingresen a la tienda ya que serán los que la representen.
- 6.2.7** A partir del 2019 se debe considerar salir del sistema de pago de impuestos R.I.S.E. ya que la empresa podría dejar de cumplir las características requeridas por el mismo.
- 6.2.8** Es importante mantener el 25% de las utilidades como ahorro en la compañía para que en el 2019 se pueda invertir estos valores en pasar de ser comercializadora a productora también.
- 6.2.9** Es recomendable aplicar las estrategias sugeridas ya que maximizarán el valor del negocio y permitirán a la propietaria tener una ganancia mayor.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

1. BRANDI, CESARE. (1988). *Teoría de la restauración*. España.
2. BENJAMIN, CORIAT. (1982). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el aforismo y la producción en masa*. España
3. BALLARIN FREDES EDUARD, ROSANAS JOSEP y GRANDES JESUS. (1999). *Sistemas de planificación y control*. España: Ed. Desclée De Brouwer. 7ma edición.
4. CHASE, RICHARD B. (2000). *Administración de Producción y Operaciones, Manufactura y Servicios*. Colombia: Ed. Mc. Graw Hill 8va edición.
5. GLOAG, JOHN. (1965). *A Short Dictionary of Furniture*. Estados Unidos: Ed. Holt, Rhinehart, and Winston.
6. HAMMER, MICHAEL y CHAMPY, JAMES. (1995). *Reingeniería* Colombia: Ed. Norma. 7ma edición.
7. IDALBERTO, CHIAVENATO. (1990). *Introducción a la teoría general de la administración*, Brasil.
8. JACK FLEITMAN. (2000). *Negocios Exitosos*, Ed. McGraw-Hill
9. KAREN MARIE MOKATE. (2002). *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión*.
10. VIGNOTE PEÑA, SANTIAGO. (2006). *Tecnología de la madera*. España: Ed. Mundi.
11. NASSIR SAPAG CHAIN. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Chile.
12. THOMPSON ARTUR y STRICKLAND A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*, Ed. Mc Graw Hill, 11va. Edición.

13. VALDES, LUIGI. (1996). *Conocimiento es futuro. - Hacia la sexta generación de procesos de calidad*. México: Ed. CONCAMIN.2da edición.

DIARIOS / PUBLICACIONES

1. DIARIO HOY. (2008). “**Artesanos piden más crédito para su labor**”. Quito: Ecuador.
2. DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA COMERCIAL E INVERSIONES PRO ECUADOR. (2013). “**Folleto Análisis del sector Artesanías 2013**”
3. PROGRAMA IBEROAMERICANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO CYTED. “**Folleto del Arte del Sector Artesanal en América Latina**”

INTERNET

1. [www.youblisher.com/p/52187-Estrategias-Gerenciales-y-sus-Etapas/], **Estrategias Gerenciales y sus etapas**
2. MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, TRABAJO Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES ARGENTINA. [www.corrientesexporta.gov.ar/manager/uploads/files/71.pdf], **Estudios específicos para actuales y potenciales exportadores de artesanías de cuero y madera, dulces regionales y frutas finas.**
3. [www.monografias.com/trabajos5/estrategias-mercadeo/estrategias-mercadeo.shtml], **Estrategias Gerenciales para la toma de decisiones.**
4. PROGRAMA IBEROAMERICANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO. [www.ritfa.net/artesanos/templates/ritfa/Libros/No_5_Libro_digital_Estado_del_Arte_del_Sector_Artesanal_Latinoamer.pdf], **Estado del Arte del Sector Artesanal en América Latina**”.
5. [www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/683/4/CAPITULO%20II.pdf], **Estrategias Gerenciales.**

6. [www.ecuadorcontable.com/casa/index.php/biblioteca/financiera/analisis/82-analisis-financiero], **Análisis financiero.**
7. [www.abcpedia.com/diccionario/definicion-arte.html], **¿Cómo determinar que algo es arte?**
8. [www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html], **Definición de empresa.**
9. [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico], **Plan Estratégico**
10. [<http://200.23.36.149/cnci/cajaherr/files/ControlAdministrativo.pdf>], **Controles Administrativos.**
11. [www.comercioexterior.com.ec/.../ministranathaliecelyexpone], **Ministerio de Comercio Exterior de Ecuador.**
12. [www.camaraartesanalpichincha.com/index.php?...competitividaddel], **La competitividad del sector artesanal.**
13. [www.jnda.gob.ec], **La Junta Nacional de Defensa del Artesano.**
14. INSTITUTO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES – PROECUADOR. [www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2013_ARTESANIAS.pdf], **Análisis del sector artesanías.**
15. [www.cun.edu/central-noticias/punto-de-enfoque/827-arte-iberoamericano.html], **Arte Iberoamericano.**
16. [www.elmundo.com.ve/diccionario/estados-financieros.aspx], **El ABC de la Economía-Estados Financieros.**
17. [<http://gestion.pe/tendencias/estado-resultado-integral-2077431>], **El Estado de Resultados Integral.**
18. [www.sri.gob.ec/web/guest/230@public], **Régimen Impositivo Simplificado.**
19. [<http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com.ar/2009/05/definicion-del-flujo-de-caja-o-flujo-de.html>], **Definición del flujo de caja o flujo de fondos.**
20. [www.encyclopediainfinanciera.com/indicadores-financieros.htm], **Indicadores Financieros**
21. [www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html], **Capital de Trabajo**
22. [<http://raimon.serrahima.com/las-necesidades-operativas-de-fondos>], **Las N.O.F.**

23. [www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/valor-presente-neto.htm], **Valor Presente Neto**
24. [www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-de-descuento.htm], **Tasa de descuento**
25. [www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm], **TIR**
26. [<http://todosobreproyectos.blogspot.com.ar/2009/07/analisis-de-sensibilidad.html>], **Análisis de sensibilidad**
27. [www.interempresas.net/Plastico/Articulos/6228-Claves-para-implantar-un-sistema-de-calidad-con-exito.html], **Claves para implantar un sistema de calidad con éxito**
28. [www.zeusconsult.com.mx], **¿Qué es la Reingeniería de negocios?**
29. [http://qperformance.com.ar/QP/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=19], **La Reingeniería**
30. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=193915954005], **Sistema de Calidad Total. metodología y ejemplos**
31. [www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8561-objetivos-y-fundamentos-del-benchmarking.html], **Benchmarking**
32. [www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/], **Benchmarking: Definiciones. Aplicaciones, Tipos y Fases del proceso.**
33. [www.olgafisch.com], **Historia y trayectoria**
34. [<http://ecuador.koalatrends.com/TIENDA+DE+ARTESANIAS/401+FOLKLORE+OLGA+FISCH.html>] **Artesanía Ecuador**
35. [www.semana.ec/ediciones/2013/04/28/actualidad/actualidad/], **Artesanías magia de manos indígenas**
36. [<http://uft-talentohumano.wikispaces.com>], **Objetivos beneficios y desventajas del Outsourcing**
37. [www.nds.com.mx/outsourcing_cuando.html], **¿Cuándo usted de utilizar el Outsourcing?**
38. [www.iberlibro.com], **La externalización inteligente**
39. [www.ilvem.com/shop], **¿Qué es una alianza estratégica?**

40. [<http://mercadeoglobal.com/blog/como-establecer-alianzas-estrategicas/>],
Cómo establecer alianzas estratégicas
41. [<http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/delprado8-8.pdf>], **Boletín de Lecturas Sociales y Económicas**,
42. [www.emagister.com/curso-alianzas-estrategicas-simples-agiles-eficaces/que-sirven-alianzas-estrategicas/], **Alianzas estratégicas simples, ágiles y eficaces**
43. [<http://ekomikado.blogspot.com.ar/2008/11/ventajas-y-desventajas-de-las-alianzas.html>], **Ventajas y Desventajas de las Alianzas Estratégicas**
44. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm],
Estrategia y gestión estratégica
45. [www.oocities.org/espanol/planydirest/plan], **Las estrategias empresariales del nuevo siglo**
46. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm],
Gerencia Estratégica
47. [www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm], **Valores de una empresa**
48. [www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm#.UvU-6lFobps], **El análisis F.O.D.A.**
49. [www.matrizF.O.D.A.com], **¿Qué es la matriz F.O.D.A.?**
50. [www.ehowenespanol.com/analisis-politicas-empresariales-sobre_94910/],
Análisis de políticas empresariales
51. [<http://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS>],
Estrategias Financieras
52. [www.febf.org/medios/verpublicacion.php?ID=143], **FUNDACIÓN DE ESTUDIO BURSÁTILES Y FINANCIEROS ¿Qué se entiende por N.O.F.?**
53. [www.bpmconsultantsgroup.com/Que-es-la-Reingenieria-Empresarial.html]
BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT CONSULTANTS GROUP ¿Qué es la reingeniería empresarial?

ANEXO # 1: TABLA DE ACTIVOS FIJOS. (2011-2013)

2011				2012				2013			
Muebles/Enseres				Muebles/Enseres				Muebles/Enseres			
Detalle	Q	Valor	Total	Detalle	Q	Valor	Total	Detalle	Q	Valor	Total
Mesas Grande	2	300	600	Mesas Puerta	2	300	600	Mesas Puerta	3	300	900
Mesa Escritorio	1	100	100	Mesa Escritorio	1	100	100	Mesa Escritorio	1	100	100
Vitrina	1	500	500	Vitrina	2	500	1,000	Vitrina	2	500	1,000
Caballetes	3	150	450	Caballetes	3	150	450	Caballetes	4	150	600
Repisas	2	200	400	Repisas	4	200	800	Repisas	4	200	800
Mesa Joyería	0	500	0	Mesa Joyería	1	500	500	Mesa Joyería	1	500	500
Sillón	0	150	0	Sillón	1	150	150	Sillón	1	150	150
Sillón Escritorio	1	100	100	Sillón Escritorio	1	100	100	Sillón Escritorio	1	100	100
Estantería	1	250	250	Silla puerta	2	250	500	Silla puerta	2	250	500
		2,400				4,200				4,650	
		240				420				465	
Equipo Computo				Equipo Computo				Equipo Computo			
Detalle	Q	Valor	Total	Detalle	Q	Valor	Total	Detalle	Q	Valor	Total
Computadora	1	450	450	Computadora	1	450	450	Computadora	1	450	450
		150				150			V.R.	200	150
Herramientas				Herramientas				Herramientas			
Detalle	Q	Valor	Total	Detalle	Q	Valor	Total	Detalle	Q	Valor	Total
Dremel	1	250	250	Dremel	1	250	250	Dremel	1	250	250
Pinzas de joyería	5	20	100	Pinzas de joyería	20	20	400	Pinzas de joyería	30	20	600
Martillos	2	10	20	Martillos	5	10	50	Martillos	6	10	60
Destornilladores	3	30	90	Destornilladores	4	30	120	Destornilladores	4	30	120
Pinceles	15	5	75	Pinceles	45	5	225	Pinceles	50	5	250
Sierra	1	15	15	Sierra	2	15	30	Sierra	5	15	75
Cautín	0	20	0	Cautín	1	20	20	Cautín	1	20	20
Suelda	0	30	0	Suelda	1	30	30	Suelda	1	30	30
Paletas	0	10	0	Paletas	4	10	40	Paletas	4	10	40
Lijas	20	1	10	Lijas	40	1	20	Lijas	44	1	22
Tijeras	2	12	24	Tijeras	4	12	48	Tijeras	3	12	36
Limas	1	10	10	Limas	2	10	20	Limas	5	10	50
		594				1,253				1,553	
		59				125				155	
	A.T.	3,444			A.T.	5,903			A.T.	6,653	
	Dep.	449			Dep.	695			Dep.	770	

ANEXO # 2: TABLA DE ACTIVOS FIJOS. (2014-2018)

2014				2015				2016				2017				2018			
Muebles/Enseres				Muebles/Enseres				Muebles/Enseres				Muebles/Enseres				Muebles/Enseres			
Detalle				Detalle				Detalle				Detalle				Detalle			
Q	Valor	Total		Q	Valor	Total		Q	Valor	Total		Q	Valor	Total		Q	Valor	Total	
Mesas Grande	4	300	1,200	Mesas Puerta	4	300	1,200	Mesas Puerta	5	300	1,500	Mesas Puerta	6	300	1,800	Mesas Puerta	6	300	1,800
Mesa Escritorio	1	100	100	Mesa Escritorio	1	100	100	Mesa Escritorio	1	100	100	Mesa Escritorio	1	100	100	Mesa Escritorio	1	100	100
Vitrina	4	500	2,000	Vitrina	4	500	2,000	Vitrina	4	500	2,000	Vitrina	4	500	2,000	Vitrina	5	500	2,500
Caballetes	4	150	600	Caballetes	5	150	750	Caballetes	5	150	750	Caballetes	6	150	900	Caballetes	6	150	900
Repisas	4	200	800	Repisas	5	200	1,000	Repisas	5	200	1,000	Repisas	6	200	1,200	Repisas	6	200	1,200
Mesa Joyería	1	500	500	Mesa Joyería	1	500	500	Mesa Joyería	1	500	500	Mesa Joyería	1	500	500	Mesa Joyería	1	500	500
Sillón	1	150	150	Sillón	1	150	150	Sillón	1	150	150	Sillón	1	150	150	Sillón	1	150	150
Sillón Escritorio	1	100	100	Sillón Escritorio	1	100	100	Sillón Escritorio	1	100	100	Sillón Escritorio	1	100	100	Sillón Escritorio	1	100	100
Estantería	2	250	500	Silla puerta	2	250	500	Silla puerta	2	250	500	Silla puerta	2	250	500	Silla puerta	2	250	500
			5,950			6,300				6,600				7,250				7,750	
			595			630				660				725				775	
Equipo Computo				Equipo Computo				Equipo Computo				Equipo Computo				Equipo Computo			
Detalle				Detalle				Detalle				Detalle				Detalle			
Q	Valor	Total		Q	Valor	Total		Q	Valor	Total		Q	Valor	Total		Q	Valor	Total	
Computadora	1	600	600	Computadora	1	600	600	Computadora	1	600	600	Computadora	1	600	600	Computadora	1	600	600
			120			120				120				120				120	
Herramientas				Herramientas				Herramientas				Herramientas				Herramientas			
Detalle				Detalle				Detalle				Detalle				Detalle			
Q	Valor	Total		Q	Valor	Total		Q	Valor	Total		Q	Valor	Total		Q	Valor	Total	
Dremel	1	250	250	Dremel	1	250	250	Dremel	1	250	250	Dremel	1	250	250	Dremel	1	250	250
Pinzas de joyería	30	20	600	Pinzas de joyería	30	20	600	Pinzas de joyería	30	20	600	Pinzas de joyería	30	20	600	Pinzas de joyería	30	20	600
Martillos	6	10	60	Martillos	6	10	60	Martillos	6	10	60	Martillos	6	10	60	Martillos	6	10	60
Destornilladores	4	30	120	Destornilladores	4	30	120	Destornilladores	4	30	120	Destornilladores	4	30	120	Destornilladores	4	30	120
Pinceles	50	5	250	Pinceles	50	5	250	Pinceles	50	5	250	Pinceles	50	5	250	Pinceles	50	5	250
Sierra	5	15	75	Sierra	2	15	30	Sierra	2	15	30	Sierra	2	15	30	Sierra	2	15	30
Cautín	1	20	20	Cautín	1	20	20	Cautín	1	20	20	Cautín	1	20	20	Cautín	1	20	20
Suelda	1	30	30	Suelda	1	30	30	Suelda	1	30	30	Suelda	1	30	30	Suelda	1	30	30
Paletas	4	10	40	Paletas	4	10	40	Paletas	4	10	40	Paletas	4	10	40	Paletas	4	10	40
Lijas	44	1	22	Lijas	45	1	23	Lijas	45	1	23	Lijas	45	1	23	Lijas	45	1	23
Tijeras	3	12	36	Tijeras	3	12	36	Tijeras	3	12	36	Tijeras	3	12	36	Tijeras	3	12	36
Limas	5	10	50	Limas	15	10	150	Limas	15	10	150	Limas	15	10	150	Limas	15	10	150
			1,553			1,609				1,609				1,609				1,609	
			155			161				161				161				161	
			A.T.			A.T.				A.T.				A.T.				A.T.	
			8,103			8,809				8,809				9,459				9,959	
			Dep.			911				941				1,006				Dep.	
			870			911				941				1,006				1,056	

NEXO # 3: TABLA DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO 2011

Capital		5,000		
Meses		24		
Tasa		15%		
	Cuota	Interes	Capital	Abono
1	\$ 242.43	\$ 62.50	\$ 179.93	\$ 4,820.07
2	\$ 242.43	\$ 60.25	\$ 182.18	\$ 4,637.88
3	\$ 242.43	\$ 57.97	\$ 184.46	\$ 4,453.42
4	\$ 242.43	\$ 55.67	\$ 186.77	\$ 4,266.66
5	\$ 242.43	\$ 53.33	\$ 189.10	\$ 4,077.56
6	\$ 242.43	\$ 50.97	\$ 191.46	\$ 3,886.10
7	\$ 242.43	\$ 48.58	\$ 193.86	\$ 3,692.24
8	\$ 242.43	\$ 46.15	\$ 196.28	\$ 3,495.96
9	\$ 242.43	\$ 43.70	\$ 198.73	\$ 3,297.22
10	\$ 242.43	\$ 41.22	\$ 201.22	\$ 3,096.01
11	\$ 242.43	\$ 38.70	\$ 203.73	\$ 2,892.27
12	\$ 242.43	\$ 36.15	\$ 206.28	\$ 2,685.99
13	\$ 242.43	\$ 33.57	\$ 208.86	\$ 2,477.14
14	\$ 242.43	\$ 30.96	\$ 211.47	\$ 2,265.67
15	\$ 242.43	\$ 28.32	\$ 214.11	\$ 2,051.55
16	\$ 242.43	\$ 25.64	\$ 216.79	\$ 1,834.76
17	\$ 242.43	\$ 22.93	\$ 219.50	\$ 1,615.27
18	\$ 242.43	\$ 20.19	\$ 222.24	\$ 1,393.02
19	\$ 242.43	\$ 17.41	\$ 225.02	\$ 1,168.00
20	\$ 242.43	\$ 14.60	\$ 227.83	\$ 940.17
21	\$ 242.43	\$ 11.75	\$ 230.68	\$ 709.49
22	\$ 242.43	\$ 8.87	\$ 233.56	\$ 475.92
23	\$ 242.43	\$ 5.95	\$ 236.48	\$ 239.44
24	\$ 242.43	\$ 2.99	\$ 239.44	\$ -0.00
\$ 5,818.40		\$ 818.40	\$ 5,000.00	\$ 0.00

ANEXO # 4: TABLA DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO 2014

Capital 15,000
 Meses 60
 Tipo cambio 0.00778
 Tasa 9.75%

	Mensualidad	Interes	Amortización	Capital Vivo	Amort. Anticipada
0				15,000.00	
1	\$ 313.85	\$ 116.75	\$ 197.11	\$ 14,802.89	
2	\$ 313.85	\$ 115.21	\$ 198.64	\$ 14,604.25	
3	\$ 313.85	\$ 113.67	\$ 200.19	\$ 14,404.06	
4	\$ 313.85	\$ 112.11	\$ 201.75	\$ 14,202.31	
5	\$ 313.85	\$ 110.54	\$ 203.32	\$ 13,999.00	
6	\$ 313.85	\$ 108.95	\$ 204.90	\$ 13,794.10	
7	\$ 313.85	\$ 107.36	\$ 206.49	\$ 13,587.61	
8	\$ 313.85	\$ 105.75	\$ 208.10	\$ 13,379.50	
9	\$ 313.85	\$ 104.13	\$ 209.72	\$ 13,169.78	
10	\$ 313.85	\$ 102.50	\$ 211.35	\$ 12,958.43	
11	\$ 313.85	\$ 100.86	\$ 213.00	\$ 12,745.43	
12	\$ 4,313.85	\$ 99.20	\$ 4,214.66	\$ 8,530.78	4,000.00
13	\$ 213.67	\$ 66.40	\$ 147.27	\$ 8,383.51	
14	\$ 213.67	\$ 65.25	\$ 148.42	\$ 8,235.09	
15	\$ 213.67	\$ 64.09	\$ 149.57	\$ 8,085.51	
16	\$ 213.67	\$ 62.93	\$ 150.74	\$ 7,934.78	
17	\$ 213.67	\$ 61.76	\$ 151.91	\$ 7,782.87	
18	\$ 213.67	\$ 60.57	\$ 153.09	\$ 7,629.77	
19	\$ 213.67	\$ 59.38	\$ 154.28	\$ 7,475.49	
20	\$ 213.67	\$ 58.18	\$ 155.49	\$ 7,320.00	
21	\$ 213.67	\$ 56.97	\$ 156.70	\$ 7,163.31	
22	\$ 213.67	\$ 55.75	\$ 157.91	\$ 7,005.39	
23	\$ 213.67	\$ 54.52	\$ 159.14	\$ 6,846.25	
24	\$ 4,213.67	\$ 53.28	\$ 4,160.38	\$ 2,685.87	4,000.00
25	\$ 85.84	\$ 20.90	\$ 64.93	\$ 2,620.94	
26	\$ 85.84	\$ 20.40	\$ 65.44	\$ 2,555.50	
27	\$ 85.84	\$ 19.89	\$ 65.95	\$ 2,489.55	
28	\$ 85.84	\$ 19.38	\$ 66.46	\$ 2,423.10	
29	\$ 85.84	\$ 18.86	\$ 66.98	\$ 2,356.12	
30	\$ 85.84	\$ 18.34	\$ 67.50	\$ 2,288.62	
31	\$ 85.84	\$ 17.81	\$ 68.02	\$ 2,220.60	
32	\$ 85.84	\$ 17.28	\$ 68.55	\$ 2,152.05	
33	\$ 85.84	\$ 16.75	\$ 69.09	\$ 2,082.96	
34	\$ 85.84	\$ 16.21	\$ 69.62	\$ 2,013.34	
35	\$ 85.84	\$ 15.67	\$ 70.17	\$ 1,943.17	
36	\$ 1,085.84	\$ 15.12	\$ 1,070.71	\$ 872.46	1,000.00
37	\$ 39.99	\$ 6.79	\$ 33.20	\$ 839.26	
38	\$ 39.99	\$ 6.53	\$ 33.46	\$ 805.80	
39	\$ 39.99	\$ 6.27	\$ 33.72	\$ 772.07	
40	\$ 39.99	\$ 6.01	\$ 33.99	\$ 738.09	
41	\$ 39.99	\$ 5.74	\$ 34.25	\$ 703.84	
42	\$ 39.99	\$ 5.48	\$ 34.52	\$ 669.32	
43	\$ 39.99	\$ 5.21	\$ 34.78	\$ 634.54	
44	\$ 39.99	\$ 4.94	\$ 35.06	\$ 599.48	
45	\$ 39.99	\$ 4.67	\$ 35.33	\$ 564.15	
46	\$ 39.99	\$ 4.39	\$ 35.60	\$ 528.55	
47	\$ 39.99	\$ 4.11	\$ 35.88	\$ 492.67	
48	\$ 39.99	\$ 3.83	\$ 36.16	\$ 456.51	
49	\$ 39.99	\$ 3.55	\$ 36.44	\$ 420.07	
50	\$ 39.99	\$ 3.27	\$ 36.72	\$ 383.34	
51	\$ 39.99	\$ 2.98	\$ 37.01	\$ 346.33	
52	\$ 39.99	\$ 2.70	\$ 37.30	\$ 309.03	
53	\$ 39.99	\$ 2.41	\$ 37.59	\$ 271.44	
54	\$ 39.99	\$ 2.11	\$ 37.88	\$ 233.56	
55	\$ 39.99	\$ 1.82	\$ 38.18	\$ 195.39	
56	\$ 39.99	\$ 1.52	\$ 38.47	\$ 156.91	
57	\$ 39.99	\$ 1.22	\$ 38.77	\$ 118.14	
58	\$ 39.99	\$ 0.92	\$ 39.07	\$ 79.06	
59	\$ 39.99	\$ 0.62	\$ 39.38	\$ 39.69	
60	\$ 39.99	\$ 0.31	\$ 39.69	\$ -0.00	
	\$ 17,320.14	\$ 2,320.14	\$ 15,000.00	\$ -0.00	

ANEXO #5. FOTOGRAFÍAS DE “CATTa TIENDA Y TALLER DE ARTE”



























